UNIVERSITÉS FRANCOPHONES

Bruno Ponson
Jean-Louis Schaan

L'Esprit d'Entreprise
Aspects managériaux dans le monde francophone

actualité scientifique

AUPELF

John Libbey EUROTEXT PARIS · LONDRES

L'ESPRIT D'ENTREPRISE

Aspects managériaux dans le monde francophone

British Library Cataloguing in Publication Data
A catalogue record for this book is available from the British Library.

ISBN 2 742 00 003-8

Éditions John Libbey Eurotext
6, rue Blanche, 92120 Montrouge, France. Tél. : (1) 47.35.85.52.

John Libbey & Company Ltd
13, Smith Yard, Summerley Street, London SW18 4HR, England.
Tel. : (01) 947.27.77.

John Libbey CIC
Via L. Spallanzani, 11, 00161 Rome, Italy. Tel. : (06) 862.289.

© John Libbey Eurotext, 1993, 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

L'ESPRIT D'ENTREPRISE

Aspects managériaux dans le monde francophone

Journées Scientifiques du Réseau thématique
de Recherche « Entrepreneuriat » de l'UREF
(Université des Réseaux d'Expression Française)
Ottawa, 19-20 septembre 1991

SOUS LA DIRECTION DE :

Bruno Ponson
Professeur Associé
à l'École Supérieure de Commerce
de Paris (France)

Jean-Louis Schaan
Professeur Agrégé
à la Faculté d'Administration
Université d'Ottawa (Canada)

John Libbey
EUROTEXT

Les collections « *Universités francophones* » de l'UREF : Un instrument vital pour l'évolution de l'espace scientifique francophone

L'Université des réseaux d'expression française (l'UREF) créée au sein de l'Association des universités partiellement ou entièrement de langue française (AUPELF) lors du Sommet des Chefs d'État et de Gouvernement des pays ayant en commun l'usage du français, à Québec, en 1987, a développé des collections de manuels et ouvrages scientifiques de haut niveau. Regroupées sous le nom « Universités francophones », ces collections sont les nouveaux outils de renforcement de l'espace scientifique en français, enjeu primordial pour l'avenir de la francophonie.

Dans le même temps, l'UREF a mis en place des réseaux thématiques de recherche, rassemblant de façon multilatérale plusieurs milliers d'enseignants et de chercheurs de toute la francophonie. À ce jour, 15 réseaux de recherche favorisent la production et l'échange d'Information scientifique et technique dans les domaines, notamment, de la médecine, du droit et des sciences de la gestion, de l'environnement, de l'agronomie, de la télédétection, des sciences humaines.

La série « Actualité scientifique » dans laquelle s'inscrit le présent ouvrage, au sein d'« Universités francophones », est constituée des actes des colloques et journées scientifiques des réseaux de l'UREF. Elle accueille ainsi, en français, le bilan des travaux de recherche dans les domaines d'activités scientifiques de ces réseaux.

Une série de manuels universitaires ainsi qu'une série « Sciences en marche » constituée de monographies de recherche, complètent le dispositif éditorial de l'UREF qui comprend, par ailleurs, des revues scientifiques (les **Cahiers d'études et de recherches francophones** – 2 titres : **Santé, Agricultures ; Science et changements planétaires. Sécheresse**).

Nous comptons bien que ces instruments, qui sont mis à la disposition de nos partenaires des pays du Sud à un prix préférentiel, contribueront à la consolidation d'une francophonie scientifique soucieuse d'excellence et de rayonnement international.

Professeur Michel Guillou
Recteur de l'UREF

Sommaire

Liste des auteurs IX
Membres des Comités du Réseau Entrepreneuriat XI
Avant-propos. *B. Ponson (Paris)* XIII
Introduction. *B. Ponson (Paris), J.L. Schaan (Ottawa)* 1

PARTIE I. **Émergence et manifestations de l'esprit d'entreprise**

Considérations conceptuelles

1. **L'entrepreneuriat : de la fascination cartésienne à la voie du Tao.** *C. Albagli (Paris)* 13
2. **De la théorie néoclassique de l'entreprise à la théorie de l'organisation productive.** *B. Haudeville (Le Mans)* 29
3. **Partager l'esprit d'entreprise.** *G. Cancade (Paris)* 43

Culture et esprit d'entreprise

4. **L'enracinement culturel de la gestion des entreprises.** *P. d'Iribarne (Paris)* 55
5. **Étudiants et cadres sénégalais : quelques aspects socioculturels de leurs mentalités et comportements.** *G. Lecointre (Caen et Dakar)* 61
6. **Esprit d'entreprise et croissance, éléments pour une comparaison Asie-Afrique.** *B. Ponson (Paris)* 81

Promotion du sens de l'entreprise

7. **La promotion du sens de l'entreprise : enseignements tirés de l'expérience du Club du Sahel.** *J.H. Guilmette (Paris)* 91
8. **Pour plus d'esprit d'entreprise dans la formation administrative en Afrique.** *J.M. Roussignol (Tanger)* 97
9. **Réflexions sur la formation à la gestion et à l'esprit d'initiative à l'Institut de Développement Rural de Ouagadougou : entrepreneuriat et gestion de projets.** *Z. Tamini (Ouagadougou)* 109
10. **Les ONG et leurs stratégies pour une économie sociale et coopérative au Rwanda.** *J. Nzisabira (Louvain)* 115
11. **Les marchés publics et la formation, stimulants de l'esprit d'entreprise.** *J.P. Laporte (Ouagadougou)* 133

Émergence de l'entreprise

12. Marchés publics et entrepreneuriat technologique dans les pays industrialisés et les pays en voie de développement. *J. Doutriaux (Ottawa)* 139
13. Société rurale et entrepreneuriat en URSS : histoire, débats et prospective. *J. Havet (Ottawa)* 155
14. Esprit d'entreprise et création d'entreprise, l'expérience marocaine et son devenir. *N. Ibn Abdeljalil (Casablanca)* 169
15. Le désengagement économique de l'État. Menace ou opportunité pour la promotion de l'entrepreneuriat congolais. *D. Mikayoulou (Brazzaville).* 189

PARTIE II. Management et esprit d'entreprise

Management et performance

16. Le monde de l'entreprise informelle : économie souterraine ou parallèle. *R. Arellano, Y. Gasse, G. Verna (Québec)* 201
17. L'esprit de co-entreprise en Afrique : genèse, stratégies et performances des sociétés conjointes au Sénégal. *C.N. Diouf, G. Lecointre, M.B. Sall, B. Wade (Dakar)* 217
18. Formation des sociétés conjointes et développement local de l'esprit d'entreprise (le cas du Congo). *T. Dzaka (Brazzaville)* 231
19. Entrepreneuriat et causes de succès de quelques PME togolaises. *E. Assignon (Lomé)* 247

Gestion financière

20. Le financement des entreprises des Bamiléké de Douala. *G.A. Brenner, H. Fouda, J.M. Toulouse (Montréal)* 257
21. Le comportement financier des PME commerciales – PMI dans la ville de Bujumbura de 1986 à 1988. *E. Mugunga (Bujumbura)* 269
22. L'initiative privée et le financement des activités des femmes du grand marché de Lomé. *D.A. Soedjede (Lomé)* 293
23. Esprit d'entreprise et comportement financier au Maroc. *M.R. Amrani (Rabat)* 305
24. Les marchés financiers et l'entrepreneuriat : le cas de la Thaïlande *J. Gupta (Paris et Bangkok)* 313
25. Méthodologie d'évaluation des projets en économie informelle. *E. Bloy (Lyon)* 323

Esprit d'entreprise et organisations publiques

26. Esprit Entreprise Publique et méthodes de gestion. *G. Causse (Paris)* 337
27. Insuffler l'esprit d'entreprise dans l'entreprise publique : l'exemple canadien. *J. Jabes (Ottawa)* 345

PARTIE III. **Les circuits financiers de l'entreprise**

Innovations financières

28. Les tontines : lieu d'anticipations financières et de répartition du pouvoir économique. *B. Bekolo-Ebe (Douala)* 355
29. Tontines, innovations et développement. *M. Lelart (Orléans)* 369

Tontines et promotion de l'entreprise

30. Les tontines et le développement de l'entreprise. *Hapi (Yaoundé)* 383
31. Petit poisson est devenu grand : crédit, épargne informelle, tontine et développement de la pêche maritime artisanale africaine. L'exemple des pêcheurs popo de Pointe-Noire (Congo). *A. Makaya (Brazzaville)* 396
32. Secteur financier informel et émergence de l'entrepreneuriat : application au cas du Congo.
C. Mayoukou (Brazzaville), W. Ossie (Paris) 411

Circuit et financement

33. Banques des PME et financement tontinier à Taïwan. *T. Pairault (Paris)* . 427
34. Les circuits financiers extra-bancaires et l'entrepreneuriat au Zaïre.
C. Sumata (Nanterre) 447
35. Le "bancaria informel" et le financement de l'entreprise au Maroc.
M. El Abdaimi (Marrakech) 461

Banques islamiques

36. Les banques islamiques privées : référent religieux, logique commerciale. Le cas égyptien. *M. Galloux (Le Caire)* 471
37. La finance islamique face à la culture d'entreprise.
N.E. Haddab (Aix-Marseille), P. Traimond (Paris) 485

Conclusion. *G. Hénault (Ottawa)* 497

Liste des Notes de Recherche du Réseau Entrepreneuriat 501

Liste des auteurs

Albagli C., Secrétaire général du CEDIMES, Université Paris II Panthéon-Assas, France.

Amrani M.R., Professeur, Faculté de droit, Université Mohammed V, Rabat, Maroc.

Arellano R., Professeur, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada.

Assignon E., Maître-assistant délégué, Responsable du CAAE, Faculté des sciences économiques et de gestion, Lomé, Togo.

Bekolo-Ebe B., Directeur général adjoint, Centre universitaire, Douala, Cameroun.

Bloy E., Maître de conférences, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Lumière Lyon II, France

Brenner G., Professeure agrégée, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada.

Cancade G., Délégué général du Centre Français de Promotion Industrielle en Afrique (CEPIA), Paris, France.

Causse G., Professeur à la Faculté des sciences économiques, (Université Paris XII) et École Supérieure de Commerce de Paris, France.

Diouf C.N., Faculté des sciences juridiques et économiques, Dakar-Fann, Sénégal.

Doutriaux J., Faculté d'administration, Université d'Ottawa, Canada.

Dzaka T., Faculté des sciences économiques, Brazzaville, Congo.

El Abdaimi M., Faculté de droit et de sciences économiques, Marrakech, Maroc.

Fouda H., Assistant, ESSEC, Douala, Cameroun.

Galloux M., Chercheur, CEDEJ, Le Caire, Égypte.

Gasse Y., Professeur, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada.

Guilmette J.H., Directeur du Club du Sahel, OCDE, Paris, France.

Gupta J., Professeur, École supérieure de commerce de Paris, France.

Haddab N.E., Chercheur, CETF, Université Aix-Marseille III, France.

Hapi, Cadre du Ministère des affaires sociales, CAFEX, Yaoundé, Cameroun.

Haudeville B., Professeur, Université du Maine, Le Mans, France.

Havet J., Professeur, Faculté des sciences sociales, Université d'Ottawa, Canada.

Hénault G.M., Professeur de gestion internationale, Faculté d'administration, Université d'Ottawa, Canada.

Ibn Abdeljalil N., Professeur de gestion, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Casablanca, Maroc.

d'Iribarne P., Directeur de recherche au CNRS, Directeur du CEREBE (Gestion et société), Paris, France.

Jabes J., Professeur, Faculté d'administration, Université d'Ottawa, Canada.

Laporte J.P.. Directeur de l'administration et du financement, École inter-États d'ingénieurs de l'équipement rural, Ouagadougou, Burkina Faso.

Lecointre G., Maître-assistant, Faculté des sciences juridiques et économiques, Dakar, Sénégal et Université de Caen, France.

Lelart M., Directeur de recherche au CNRS, Paris et Orléans, France.

Makaya A., Maître-assistant, Faculté des sciences économiques, Brazzaville, Congo.

Mayoukou C., Maître-assistant, Faculté des sciences économiques, Brazzaville, Congo.

Mikayoulou D., Assistant à l'Institut supérieur de gestion, Brazzaville, Congo.

Mugunga E., Faculté des sciences économiques, Bujumbura, Burundi.

Nzisabira J., Chercheur, CIDEP, Université de Louvain, Belgique.

Ossie W., Économiste, Université Paris II Panthéon-Assas, France.

Pairault T., Directeur de recherche au CNRS, Co-directeur du Centre de recherche et de documentation sur la Chine contemporaine, Paris, France.

Ponson B., Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat (UREF), Professeur associé à l'École Supérieure de Commerce de Paris, France.

Roussignol J.M., Consultant au CAFRAD (Tanger), Coordonnateur des Programmes de formation au CAFRAD, Tanger, Maroc et Chambre de commerce de Béziers, France.

Sall M.B., Faculté des sciences juridiques et économiques, Dakar-Fann, Sénégal.

Schaan J.L., Professeur agrégé, Faculté d'administration, Université d'Ottawa, Canada.

Soedjede D.A., Faculté des sciences économiques et de gestion, Lomé, Togo.

Sumata C., Chercheur à l'Université Paris X-Nanterre, France.

Tamini Z., Faculté des sciences et techniques, Université de Ouagadougou, Burkina Faso.

Toulouse J.M., Professeur titulaire de la chaire McLean-Hunter, École des hautes études commerciales, Montréal, Canada.

Traimond P., Maître de conférences, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Paris, France.

Verna G., Professeur, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada.

Wade B., Faculté des sciences juridiques et économiques, Dakar-Fann, Sénégal.

Membres des Comités du Réseau Entrepreneuriat

Le Comité de Réseau

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

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

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

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

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

Le Comité organisateur et scientifique des Journées scientifiques

Dupasquier G., Paris, France.

Fall E., Dakar, Sénégal.

Hamelin M., Ottawa, Canada.

Hénault G., Ottawa, Canada.

Lelart M., Orléans, France.

M'Rabet R., Casablanca, Maroc.

Ouederni A., Tunis, Tunisie.

Ponson B., Paris, France.

Saussois J.M., Paris, France.

Schaan J.L., Ottawa, Canada.

Avant-propos

Ce volume regroupe une part importante des communications présentées lors des secondes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'Université des Réseaux d'Expression Française, accueillies en septembre 1991 par l'Université d'Ottawa, et tout spécialement en son sein par l'Institut de Développement International et de Coopération (IDIC) et la Faculté d'Administration.

Depuis sa création, en mars 1988, le Réseau Entrepreneuriat est structuré autour de quatre équipes se consacrant chacune à une facette du financement de l'entreprise en Afrique.

Chaque équipe a suivi son chemin, souvent difficile, mais riche, avec son style propre :

- la première, animée par Michel Lelart, du CNRS (Université d'Orléans), s'est consacrée avec efficacité à l'étude des circuits informels de financement (collecte et répartition) ; elle précise désormais ses développements vers l'analyse financière de ces circuits ;
- la seconde, animée par Ahmed Ouederni, de l'ISG (Tunis), puis par Pierre Traimond, de l'Université Paris I, s'est orientée vers les financements et banques islamiques, dont l'importance ne cesse de croître ; elle souhaite en tirer des enseignements plus généraux, applicables sur la culture d'entreprise et sur les économies en transition, de l'Est européen notamment ;
- la troisième, animée par Rachid M'Rabet, de l'ISCAE (Casablanca), a recherché le lien entre financements internationaux (ou extérieurs), création d'entreprise et esprit d'entreprise ; elle s'oriente désormais plus résolument vers les questions de création d'entreprise ;
- la quatrième, animée par Gilbert Lecointre, des Universités de Dakar et de Caen, s'est consacrée au partenariat Nord-Sud comme moyen de financement et de management ; elle souhaite désormais élargir son champ à d'autres formes de partenariat.

Ce qui est le plus original, malgré la difficulté de fonctionnement que cela implique, est le fait que chaque équipe est elle-même éclatée en différentes sous-équipes appartenant à des pays et continents différents, complémentaires les unes des autres dans leurs approches.

Un Bulletin d'Information trimestriel reprend tout ce qui est de quelque importance pour chacun et des rencontres périodiques entre membres des équipes se déroulent. Il reste cependant nécessaire que des points d'ancrage collectifs, formant autant d'objectifs à moyen terme et d'étapes à franchir, apparaissent. C'est l'objet des Journées Scientifiques qui permettent à beaucoup de membres du Réseau de se retrouver ou de se connaître, mais aussi de communiquer avec la communauté scientifique francophone, toujours largement représentée.

Les premières furent celles de Casablanca, en février 1989, consacrées au thème "Financement, développement et culture de l'entrepreneur". Les actes, sous la direction de Georges Hénault et Rachid M'Rabet, en sont parus chez le même éditeur que le présent volume sous le titre *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement.*

Les prochaines Journées, prévues à Lomé en mars-avril 1993, porteront sur "les facteurs de performance de l'entreprise".

La vie du Réseau a également été ponctuée par la publication chez ce même éditeur d'une monographie sur *La Tontine, pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement*, dirigée par Michel Lelart, premier ouvrage de cette envergure à faire le point sur la question. Des Notes de Recherche sortent d'autre part au rythme d'une dizaine par an. Elles sont de plus en plus demandées par les bibliothèques universitaires et les chercheurs de tous horizons.

Pour les Journées à l'origine de cet ouvrage, il a paru opportun au Comité de Réseau de susciter la réflexion sur l'esprit d'entreprise. En effet, dans le contexte de crise économique profonde que subit l'Afrique en général et ses entreprises du secteur moderne en particulier, il importe de revenir sur certains fondements de la dynamique productive, dont l'esprit d'entreprise.

La notion de culture représente, pour reprendre une définition classique, un ensemble d'évidences et d'hypothèses fondamentales partagées au sein de l'organisation tant dans l'esprit de ses membres que dans ses productions collectives, et développées par cette organisation tout au long de son histoire pour régler les problèmes d'interaction avec son environnement et de cohésion interne. Cette culture dépend du type d'activité, des personnalités (leader en particulier), mais aussi de la culture environnante, celle de la société elle-même.

L'esprit d'entreprise est l'un des éléments explicatifs de la culture d'entreprise, plus intérieur ou moins partagé sans doute, et expliquant la volonté de dynamique entrepreneuriale. Qu'est-ce qui pousse l'homme en général, certains individus en particulier, à se démarquer, à innover et entreprendre, c'est-à-dire, comme l'écrit Montesquieu (*L'Esprit des Lois*, livre XXI, ch. 7), "le goût et les arts portés à un point que de croire les surpasser sera toujours ne les pas connaître" ?

Collectivement, cet esprit d'entreprise, s'il n'est pas désordonné, devrait pouvoir conduire à des avancées et promouvoir le développement.

Quels en sont les facteurs inhibiteurs ou adjuvants ? Peut-on le révéler par l'éducation ou tout autre appui ? Quelles sont ses manifestations ? Autant de questions auxquelles nous souhaitions, par les Journées d'Ottawa et cet ouvrage, apporter des éléments de réponse, certes non définitifs, dans le contexte de l'économie africaine formelle ou non et de son financement.

La redynamisation de l'entreprise et de l'économie en Afrique est inéluctable et il faudrait peu de chose pour réconcilier entreprise et environnement social. Les périodes de crise comme celle vécue actuellement sont des creusets d'innovations propices aux changements accélérés des modes de pensée et d'action.

Bruno Ponson
Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993. pp. 1-9.

Introduction

B. PONSON *, J.L. SCHAAN**

* *École Supérieure de Commerce de Paris, France*
** *Université d'Ottawa, Canada*

Le concept d'esprit d'entreprise, auquel il est souvent fait référence dans l'analyse de l'entreprise, nécessite, pour sa définition, d'évoquer différents facteurs pouvant se trouver, nous semble-t-il, à son origine :

– la culture et l'éthique, au sens de Max Weber, au sein de la société ou d'une partie de celle-ci, l'existence de systèmes de valeurs liés à l'initiative, à l'individualisme, à la volonté de se dépasser et d'accumuler ;

– au plan individuel, la volonté de se distinguer, d'être original, donc d'innover tout en ayant la capacité de mettre en œuvre ces idées originales ;

– la nécessité, dans le sens que les conditions du marché peuvent devenir des stimulants à l'esprit d'entreprise : ainsi, lorsque les marchés s'ouvrent et que la concurrence se renforce, la nécessaire recherche de compétitivité est un aiguillon à l'esprit d'entreprise ; de même, lorsque les conditions naturelles, climatiques ou démographiques l'exigent, les individus doivent rechercher des voies nouvelles pour produire (l'exemple des Bamiléké du Cameroun, venant d'une région agricole riche, mais particulièrement dense, est intéressant à cet égard) ;

– le cadre institutionnel lui-même a un rôle à jouer dans l'émergence de l'esprit d'entreprise, non pas tant en le stimulant directement par des avantages quelconques, mais en procurant un cadre favorable qui ne soit pas administrativement et fiscalement trop contraignant, qui soit équitable entre tous les intervenants, favorisant la confiance mutuelle plutôt que la méfiance entre administrations et entreprises.

Au total, avoir l'esprit d'entreprise, c'est *générer des innovations et avoir la volonté de les voir aboutir*, c'est-à-dire combiner deux qualités, à savoir la capacité innovatrice, à rapprocher du concept de gestion stratégique, et la capacité à bien organiser et gérer l'existant, qui est à rapprocher du concept de gestion opérationnelle.

Dans le contexte des pays en voie de développement, on observe des différences dans l'expression de l'esprit d'entreprise, dont certaines sont évoquées dans cet ouvrage. Deux thèmes nous paraissent essentiels, la formation et la liaison avec l'informel.

- Esprit d'entreprise et création/formation

Peut-on apprendre l'esprit d'entreprise ? Sans doute non, mais peut-être le révéler ou le renforcer là où il existe. Beaucoup de travaux dont certains apparaissent ici, sur la formation-action par les "déflatés", les junior-entreprises, les pépinières, parfois liées à des écoles ou universités, montrent les tentatives et les voies du renforcement de la formation managériale.

De même, des programmes internationaux de plus en plus nombreux visent à aider les créateurs d'entreprise des pays du Sud. Ces programmes s'accompagnent en principe d'audit et de formation aux méthodes de gestion. Les changements qui en résultent dans les modes de gestion, que ce soit pour l'entreprise publique ou l'entreprise privée, sont indéniables, le temps du transfert ou du programme d'appui. Mais l'impact se dilue ensuite rapidement.

- Informel et esprit d'entreprise

L'informel se retrouve dans toute société et est particulièrement stimulé en cas de crise grave comme substitut au formel. Est-ce un espoir de solution ?

L'artisan, les femmes sur les marchés, ceux qui ont des petits métiers sont-ils des entrepreneurs ? quel lien ont-ils avec le secteur formel ?

Deux types de liens sont à considérer :

– cannibalisme, l'un se construisant sur les restes de l'autre, comme on le voit sur le marché automobile en Afrique, sur les marchés financiers (tontines, banquiers ambulants...), dans le commerce où les établissements se multiplient sans qu'il y ait de réelle accumulation ;

– passage au formel comme on l'observe en Asie, ou plutôt passage des biens de l'informel au formel, les stades successifs du processus de production appartenant aux deux types d'économie, par le biais des fournisseurs ou de la sous-traitance informelle. Nous assistons en fait à une complexification générale, en particulier des innovations financières, mais aussi dans la sphère réelle, ce qui peut améliorer à terme le maillage productif et son financement.

C'est cette tendance et cet espoir qu'il convient de retenir à la lecture des contributions apportées dans ce volume.

L'ouvrage est articulé autour de trois thèmes : l'émergence et les manifestations de l'esprit d'entreprise, le management et l'esprit d'entreprise et enfin les circuits financiers de l'entreprise.

Émergence et manifestations de l'esprit d'entreprise

Considérations conceptuelles

Albagli présente la pertinence du thème de cet ouvrage en identifiant les conditions qui ont favorisé la "renaissance" de l'entrepreneuriat dans les années quatre-vingt. En réaction à l'échec économique du développement, à la faillite de l'État dans ses missions industrielles

et sociales et à la quasi-disparition de la capacité d'innover chez les chefs d'entreprise, trois facteurs paraissent revivifier l'esprit d'entreprise. Albagli justifie son optimisme par le regain de la capacité entrepreneuriale dans un environnement hostile, la transformation du rôle de l'État qui devient agent stimulateur de l'activité entrepreneuriale et par l'existence d'un support technologique favorable à l'essor de la PME.

S'il est vrai que l'on assiste actuellement à un renouveau de l'esprit d'entreprise, l'on peut se demander s'il s'agit d'une renaissance ou de la naissance d'un phénomène nouveau. Haudeville développe l'idée que dans l'approche organisationnelle, et par opposition avec l'approche marginaliste, l'entrepreneur n'est pas l'homme mais le groupe. Dès lors, l'esprit d'entreprise se traduit par la prise de conscience des participants dans l'organisation de la solidarité qui résulte de la poursuite d'objectifs communs.

Que l'esprit d'entreprise soit individuel ou collectif, sa manifestation tangible est le projet. Cancade, s'appuyant sur le portefeuille de projets dans lesquels s'est engagée la PROPARCO (filiale de la Caisse centrale de coopération économique) au cours des années quatre-vingt, identifie les facteurs de réussite suivants : une association des valeurs individuelles et des savoir-faire, une maîtrise de l'environnement institutionnel et local, une reconnaissance de l'autre, un art de la négociation ainsi qu'une répartition des responsabilités entre aspects conceptuels et opérationnels des projets.

Culture et esprit d'entreprise

Il ne suffit pas d'entreprendre un projet d'entreprise pour témoigner d'un esprit d'entreprise, encore faut-il en assurer la continuité. Pour ce faire, il faut disposer d'outils de gestion en harmonie avec les réalités culturelles dans lesquelles ils vont être utilisés. D'Iribarne suggère que le succès d'entreprises industrielles africaines passe par le développement de modes de gestion africains. Ceux-ci doivent s'inscrire, comme il le montre dans le cas des États-Unis, de la France ou du Japon, dans la logique des sociétés et des règles explicites ou implicites qui conditionnent les relations entre les hommes. Quels traits culturels sont alors pertinents concernant l'analyse de l'esprit d'entreprise dans le contexte africain ?

Dans une étude sur l'existence de l'esprit d'entreprise chez les cadres et étudiants sénégalais, Lecointre identifie un certain nombre de valeurs économiques et non économiques favorables à l'entrepreneuriat. Parmi celles-ci, l'amour du travail, l'orientation vers le futur, la recherche de responsabilités et d'initiatives alliées à l'acceptation de la famille (élargie) pour autant qu'elle ne soit pas dévorante, caractérisent les entrepreneurs. Cependant, Lecointre observe que ces qualités que l'on retrouve chez une minorité des enquêtés, les plus performants, ne pourront se manifester pleinement que dans un environnement où l'innovation et la production supplanteront le clientélisme.

D'autres enseignements sont dégagés par Ponson de son analyse des facteurs de croissance des économies du Sud-Est asiatique. Le rôle joué par les solidarités entre entreprises s'avère des plus riches à cet égard. Il fait par exemple le parallèle entre les forts liens familiaux de Chinois en Asie et de certaines ethnies en Afrique et leur impact sur la création de nébuleuses d'entreprises diverses. Ces liens se manifestent dans des entreprises moyennes, mais ne semblent pas pouvoir être reproduits entre les individus dans les grosses entreprises africaines. À un autre niveau, le fonctionnement des solidarités dans le

domaine de la sous-traitance en cascade en Asie du Sud-Est – des grosses entreprises avec les petites entreprises et des petites entreprises avec le secteur informel – offre un modèle de conciliation entre le formel et l'informel.

Promotion du sens de l'entreprise

À la suite des études menées par le Club du Sahel, Guilmette conclut que la promotion de l'esprit d'entreprise en Afrique passe par le développement de visions africaines relatives au XXI^{e} siècle. Une fois ces visions articulées, ne serait-ce qu'en termes généraux, le rôle des agences sera d'appuyer les institutions locales responsables de leur mise en œuvre. Les actions des agences devront donc s'inscrire dans le contexte culturel de chaque société, stimuler directement le secteur privé et mettre en place les instruments financiers et autres pour faciliter le fonctionnement d'une économie de marché.

Un véhicule qui peut jouer un rôle déterminant dans la promotion de l'esprit d'entreprise africain est la formation. Roussignol montre que dans le cas des institutions de formation administrative (IFA), il n'y a pas d'antinomie entre la finalité de service public de leur mission et l'esprit d'entreprise avec lequel on peut l'accomplir. Il lance un appel aux IFA qui ne l'ont pas encore fait, de reconnaître que les besoins de leurs clientèles (cadres moyens et supérieurs) ont changé et que les modèles administratifs inculqués doivent être revus et adaptés.

Quels sont les défis inhérents à cette remise en question des méthodes traditionnelles de formation ? C'est ce que Tamini présente dans le cas de l'Institut supérieur polytechnique de l'Université de Ouagadougou. L'Institut a vu les débouchés traditionnels dans la fonction publique burkinabaise considérablement réduits, suite aux contractions budgétaires imposées par l'application du Programme d'Ajustement Structurel. La nouvelle clientèle visée par l'Institut est constituée d'entreprises privées opérant dans des champs d'activité reliés à l'agriculture et de projets de développement rural financés par des bailleurs de fonds. Cette nouvelle orientation requiert la mise sur pied de programmes visant au développement de nouvelles compétences, notamment l'esprit d'entreprise, qui sont en cours de mise en place par l'Institut.

Un autre véhicule de promotion de l'esprit d'entreprise est constitué par l'action des Organisations Non Gouvernementales (ONG). Nzisabira examine les activités et les modes d'intervention des ONG au Rwanda. De 13 en 1960, et toutes d'obédience confessionnelle, elles sont passées à 143 en 1989 dont 59 % d'obédience confessionnelle. On les retrouve le plus souvent dans la formation aux adultes, l'agriculture et l'enseignement, et de plus en plus elles cherchent à coordonner leurs actions par secteurs d'activité. L'intervention de l'État est quasi inexistante puisqu'elle se limite à la constitution d'une banque de données. Cette situation est en fait conforme à la politique d'aide internationale des ONG du Nord qui évitent autant que faire se peut le "transit à haut risque" de l'aide au niveau des gouvernements des pays d'accueil, afin d'atteindre plus efficacement les communautés de base.

Enfin, la formation seule n'est pas garante de la capacité des hommes à entreprendre. Dans son analyse du fonctionnement des marchés publics et de l'accès des bureaux d'étude africains à ces marchés, Laporte montre que la formation doit déboucher sur des

stages en junior entreprise ou sur un suivi lors de l'installation des créateurs d'entreprises. La crédibilité des bureaux d'étude passe par la démonstration des capacités à piloter les projets de leurs ingénieurs.

Émergence de l'entreprise

Les articles regroupés dans cette section se penchent sur le rôle déterminant joué par les gouvernements dans la stimulation ou le ralentissement de l'activité entrepreneuriale. Ainsi, l'analyse longitudinale des huit premières années d'opération de 73 entreprises canadiennes à base technologique permet à Doutriaux de démontrer l'efficacité des marchés publics comme supports des entreprises entrepreneuriales émergentes. En effet, les entreprises débutant comme fournisseurs de biens et de services pour les marchés gouvernementaux se développent significativement plus rapidement que les entreprises qui ont recours à d'autres formes de support gouvernemental ou qui ne vendent pas au gouvernement. L'auteur dégage de son étude des enseignements pour l'encouragement de l'entrepreneuriat à base technologique dans certains pays en cours d'industrialisation.

Mais l'État peut avoir un effet dévastateur sur l'émergence de l'entreprise. Dans son article, Havet examine la relation entre entrepreneuriat et innovation dans le cadre de l'agriculture dans l'ex-URSS. Parti de l'idée que les innovations des entrepreneurs visent à déclencher des transformations dans le processus de production, il introduit le concept d'innovations routinisantes des activités inhérentes au processus existant. Havet analyse les défis qui font obstacle au passage d'innovations routinisantes de nature politique et administrative à des innovations routinisantes économiquement utiles et qui ont empêché le processus de la production agricole de fonctionner de façon optimale.

Diverses opportunités d'intervention de l'État pour favoriser la création d'entreprises sont identifiées dans l'étude du cas marocain présentée par Ibn Abdeljalil. L'auteur, s'appuyant sur un modèle du cycle de vie du projet de création d'une entreprise, de l'idée de projet d'entreprise à son exécution réussie, identifie des conditions de succès relatives à chaque phase. Ibn Abdeljalil souligne l'importance du tri des idées de projet au départ afin d'éviter les projets mort-nés, de la confiance nécessaire pour passer du stade de l'idée à l'acte de créer, confiance qui peut être donnée par l'information et l'éducation, et enfin l'importance de mécanismes structurels visant à faciliter le passage à l'acte (financement, partenariat, environnement institutionnel). L'auteur rappelle que l'acte d'entreprendre relève avant tout des hommes et que les conditions favorables identifiées n'acquièrent une signification que dans la mesure où des hommes vont les exploiter pour exécuter leurs projets.

Un obstacle maintes fois rencontré à l'émergence de l'entreprise est le fardeau de l'endettement extérieur qui explique pourquoi la privatisation des entreprises d'État vise prioritairement, en Afrique aujourd'hui, la résorption du déficit des finances publiques et non la promotion du capital privé national. Mikayoulou examine les modalités pour dynamiser le partenariat privé. Celui-ci ne se décrète pas ou ne se parachute pas. Il passe par le partage de l'esprit d'entreprise entre partenaires locaux et étrangers, condition nécessaire de sa réussite. Mikayoulou recommande, d'une part, de sélectionner avec rigueur les repreneurs privés nationaux afin d'éviter la dérive du partenaire passif et, d'autre part, d'impliquer le personnel des firmes à privatiser dans l'actionnariat.

Management et esprit d'entreprise

Management et performance

À partir d'une typologie des activités de l'entreprise organisée autour des deux axes de la légitimité-illégitimité et de la légalité-illégalité, Arellano *et al.* définissent l'entreprise informelle comme ayant des activités légitimes mais illégales. Après avoir brossé un tableau sur l'étendue du secteur informel, les auteurs analysent le dilemme inhérent à l'existence d'activités informelles à côté d'activités formelles en distinguant les facteurs qui incitent à l'intervention de ceux qui incitent au laisser-faire.

Diouf *et al.* montrent, à partir de l'analyse d'un échantillon de sociétés sénégalaises, que les sociétés conjointes sont globalement plus performantes que les autres entreprises. Ils démontrent ainsi que, contrairement aux idées reçues, même si les sociétés conjointes ne détiennent pas le monopole absolu des bonnes performances, elles peuvent constituer un véhicule privilégié dans la conduite de certains projets. Il convient donc d'identifier les circonstances dans lesquelles le "métissage du capital" dans les entreprises africaines est à encourager.

Dzaka analyse l'essor récent des sociétés conjointes au Congo, surtout depuis les efforts de privatisation. Il examine le rôle déterminant joué par l'État congolais dans la rationalisation du comportement de l'État-entrepreneur et dans la promotion de l'initiative privée domestique. Cependant, Dzaka observe qu'en dépit des initiatives de l'État, l'essor des sociétés conjointes est limité par le manque d'entrepreneurs locaux.

Quelles sont les caractéristiques qui expliquent la rareté des entrepreneurs ? Assignon dresse le profil de l'entrepreneur togolais à partir de l'étude de PME performantes déjà en relation avec le système bancaire et montre que ces caractéristiques (formation universitaire, plutôt jeune, associé à des collaborateurs partageant le même profil et participant au financement ainsi qu'à la gestion de l'entreprise) ne sont pas courantes dans les PME togolaises. Assignon examine ensuite les pratiques de gestion qui distinguent les PME les plus performantes.

Gestion financière

Le financement est l'un des problèmes les plus courants dans les entreprises africaines, Brenner, Fouda et Toulouse montrent que les entrepreneurs bamiléké de Douala ont recours à des modes de financement qui sont aussi variés que ceux disponibles dans les pays industrialisés. Les auteurs dégagent trois approches du financement : le financement par le biais du groupe d'appartenance, le financement grâce à la réputation acquise et le financement par le prêt rotatif du genre tontine. L'accès à des modes spécifiques de financement à partir de variables socio-culturelles est aussi décrit.

De l'accès aux ressources financières, la discussion passe à la gestion de ces mêmes ressources. Mugunga examine de façon très détaillée le comportement financier de PME-PMI burundaises. Spécifiquement, l'auteur analyse tour à tour le fonds de roulement, la trésorerie, la rentabilité et le crédit commercial inter-entreprises. Le bilan de l'analyse fait ressortir les points forts et les points faibles de la gestion financière des entreprises étudiées.

Dans une enquête auprès des femmes commerçantes du grand marché de Lomé, Soedjede montre que ces femmes, quel que soit le mode d'accès à leur occupation (initiative privée, héritage ou échec de l'activité précédente), n'ont aucune notion de comptabilité. Il note cependant la place grandissante des anciennes étudiantes. Le problème essentiel rencontré par ces femmes vient du ralentissement des ventes, suivi par le poids des dettes et la fiscalité. Soedjede confirme les résultats de Brenner *et al.* quant à la diminution du recours au financement bancaire lorsqu'on tend vers le secteur informel et l'importance des solidarités locales.

L'analyse des relations entreprises-banques apporte quelques éléments d'explication à cet état de fait. Ainsi, Amrani analyse les conditions d'accès au financement bancaire au Maroc et identifie les problèmes rencontrés par les entreprises dans leurs relations avec les banques. En particulier, l'auteur recommande aux entreprises de limiter la part du crédit bancaire dans leur financement. Cependant tous les problèmes ne sont pas créés par les banques puisque par exemple, comme le souligne Amrani, maintes entreprises sous-estiment leurs besoins en fonds de roulement et doivent constamment recourir au crédit à court terme.

Autre source potentielle de financement, la Bourse. Cependant, pour être efficace, la Bourse doit être stable et contribuer à créer un climat de confiance chez les investisseurs. Ces deux conditions ne sont pas aisément réunies dans des marchés boursiers jeunes, ce qui amène Gupta à insister sur l'importance de la procédure d'introduction des titres en Bourse. À cet effet, une attention particulière doit être portée aux moyens d'encourager les investisseurs "rationnels" et d'écarter les investisseurs qui ne sont intéressés que par les gains à court terme.

Enfin, Bloy suggère que pour que le secteur formel investisse dans l'informel, il faut que ce dernier assure une certaine transparence en générant des informations sur les emplois de fonds. L'auteur propose une méthodologie qui produit des indicateurs pertinents à l'économie informelle reposant sur la rentabilité nette de l'opération et sur la séquence de flux de liquidité.

Esprit d'entreprise et organisations publiques

Peut-on parler d'esprit d'entreprise publique ? C'est là le point de départ de l'enquête menée par Causse auprès de cadres d'entreprises publiques françaises. L'esprit d'entreprise publique se caractérise par les idées suivantes partagées dans une large mesure par les personnes ayant participé à l'enquête : la satisfaction de l'intérêt général ne peut être réalisée que par une entreprise publique, la mission de service public est prioritaire, les missions de l'entreprise sont définies par le gouvernement en accord avec les intérêts de la nation. Causse analyse ensuite le profil des répondants et leur perception de l'adéquation des méthodes de gestion utilisées.

Dans d'autres cas, un gouvernement peut chercher à promouvoir délibérément l'esprit d'entreprise. Jabès examine les facteurs de réussite des Organismes de Services Spéciaux (OSS), unités gouvernementales créées par le gouvernement canadien pour promouvoir l'esprit d'entreprise dans le secteur public. Les OSS reposent sur une nouvelle conception du secteur public : petites agences opérationnelles indépendantes fortement coordonnées

par de puissantes agences centrales. Pour Jabès, le succès de cette nouvelle conception passe par une transformation de la culture organisationnelle actuelle, condition nécessaire à la mobilisation du personnel dans ce projet.

Circuits financiers de l'entreprise

Innovations financières

Au-delà de la fonction de solidarité qui leur est largement reconnue, il importe de mettre en avant la capacité à innover des tontines alors qu'elles s'adaptent pour répondre à de nouveaux besoins ou à de nouvelles contraintes. Ainsi, Bekolo-Ebe analyse comment la tontine est devenue un lieu d'anticipations financières dans lequel le taux d'intérêt joue un rôle primordial. L'auteur examine les implications au niveau des comportements financiers de tontines à caractère mutualiste d'une part et de tontines avec enchères d'autre part. L'analyse de Bekolo-Ebe montre que l'implication de toutes les catégories sociales dans le fonctionnement des tontines fait de ces dernières un lieu de répartition du pouvoir économique.

La mutation du phénomène tontinier ainsi que la remarquable capacité des tontines à s'adapter par le développement d'innovations sont également analysées, mais sous un éclairage différent, par Lelart. Après avoir systématiquement passé en revue les innovations au niveau des produits financiers, de nature quantitative que l'auteur distingue de celles de nature qualitative, il conclut que la sophistication croissante du phénomène va exiger des gestionnaires de plus en plus qualifiés et soulève la question du statut juridique qu'il faudrait donner aux tontines. Au niveau des innovations de marchés, Lelart examine deux scénarios. Dans le premier, les banques permettraient de compenser les excédents et les déficits du système tontinier, alors que dans le second les tontines seraient intégrées au sein d'une sorte de fédération.

Tontine et promotion de l'entreprise

Après un bilan quelque peu négatif de l'effet des tontines sur la promotion de l'entreprise, Hapi conclut que les difficultés actuelles ne sont que conjoncturelles et devraient disparaître avec la libéralisation de la vie économique et sociale. Alors que les solidarités de valeurs ont connu des résultats positifs dans l'acculturation, les solidarités d'intérêt, en dépit de l'esprit d'entreprise qu'elles véhiculent et du côté humain qu'elles opposent à la rigidité d'autres intermédiaires financiers, font face à des problèmes d'ordre socio-politique et culturel.

Makaya montre l'importance économique et sociale de la pêche artisanale fondée sur des modes de financement informels. Son étude des pêcheurs popo de Pointe-Noire fait ressortir une stratégie socio-économique qui s'appuie sur la compagnie, l'épargne forcée, la solidarité communautaire, l'intégration verticale des femmes à la pêche grâce à la commercialisation du poisson et la tontine, l'émigration ayant favorisé l'émergence d'une nouvelle mentalité économique qui rend possible l'accumulation du capital.

Dans le cas du Congo, Mayoukou et Ossié observent une contribution positive du système informel au développement de l'entrepreneuriat. Les auteurs analysent les relations

entre la formation de micro-entreprises spécifiques et la disponibilité de diverses formes de financement. Le système financier informel congolais est à un stade moins développé que dans d'autres pays africains et se retrouve concentré dans les métiers à faible intensité capitalistique, laissant les instruments plus sophistiqués aux mains d'étrangers.

Circuit et financement

Alors que certains débattent de l'à-propos de formaliser l'informel en Afrique, Taïwan l'a fait avec bonheur depuis des années. Pairault montre comment le gouvernement taïwanais, soucieux de préserver la relation de confiance entre les PME et le secteur "inorganisé", a créé des sociétés de tontines, placées sous sa tutelle, pour canaliser les capitaux cherchant à s'investir par le biais de tontines. Puis, après avoir transformé ces sociétés en banques des PME pour les "moderniser", il a reconnu le besoin de préserver les guichets tontiniers qui avaient été, dans le projet initial, condamnés à disparaître. Pairault analyse ensuite les rôles et contributions de ces banques qui allient tradition et modernisme.

La situation zaïroise décrite par Sumata montre comment les circuits financiers extra-bancaires (tontines, thésaurisation et marché parallèle de devises) sont devenus, face au marasme économique du pays, les sources de financement les plus utilisées par les PME-PMI. Il souligne l'importance de la cellule familiale comme intermédiaire dans l'acheminement du financement extra-bancaire jusqu'au secteur informel. Dans un second temps, l'auteur analyse l'apport de l'entreprise informelle au développement économique du pays.

Deux formes d'activité bancaire informelle sont contrastées par El Abdaimi : le banquier associé et l'usure. Le banquier associé est un bailleur de fonds qui participe aux bénéfices ou pertes de l'entreprise qu'il décide de commanditer. Il peut, ou non, s'associer également à la gestion de l'entreprise. El Abdaimi recommande d'encourager la pratique des banquiers associés mais de formaliser dans le droit commercial ces relations sociétaires. Les problèmes relatifs à l'usure sont présentés dans le cadre de l'analyse de l'action en justice contre cinq usuriers.

Banques islamiques

Galloux analyse le fonctionnement de deux banques islamiques et la subtilité des problèmes posés par les activités des Bureaux de Supervision Religieuse, problèmes qui ont des dimensions politiques, économiques, financières et morales. Un résultat de cette complexité semble être la difficulté de décider avec précision ce qui constitue une activité légitime pour la banque et ce qui ne l'est pas. Galloux analyse les types de financement proposés et l'activité socio-religieuse des banques islamiques.

Haddab et Traimond se penchent plus spécifiquement sur le concept de culture d'entreprise islamique et sa relation avec les comportements financiers. Les auteurs rappellent les différents types d'opérations financières offertes par les banques islamiques, puis analysent l'importance de la tradition et la nécessité de l'ouverture sur le monde extérieur pour la culture d'entreprise islamique.

En conclusion, Hénault présente une synthèse des Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat qui ont permis la préparation de cet ouvrage.

PARTIE I

Émergence et manifestations de l'esprit d'entreprise

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 13-27.

Considérations conceptuelles

1

L'entrepreneuriat : de la fascination cartésienne à la voie du Tao

C. ALBAGLI

CEDIMES, Université Panthéon-Assas (Paris II), France

Joseph Schumpeter [29] avait mis au premier plan le rôle de l'entrepreneur-innovateur comme promoteur des changements économiques et sociaux favorables au développement. Mais sa thèse était assortie d'une prévision dont il est fait moins souvent référence, à savoir : cette source chaude du progrès économique s'approchait de son épuisement. La fonction d'entrepreneur était à son crépuscule. La société tout entière, sous la poussée de son intelligentsia, lui devenait hostile. L'innovation était en voie d'être ramenée à une routine. Le progrès technique devenait, toujours davantage, l'affaire d'équipes de spécialistes travaillant sur commande, pour des résultats pratiques ciblés. Le travail s'automatisait et se dépersonnalisait. Les évolutions de l'après-guerre donnent raison à cette prédiction avec l'affirmation des grandes sociétés transnationales à vocation planétaire et la petite entreprise reléguée aux scories de l'Histoire. Voici, annoncent respectivement Burham et Galbraith [12], *L'Ère des organisateurs* et *Le Nouvel État industriel*.

Cet aboutissement de l'industrialisme est le triomphe d'un mode de pensée – le cartésianisme – dont la rigueur avait séduit, peu à peu, les diverses catégories intellectuelles. "Diviser chacune des difficultés (...) en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre" préconisait le *Discours de la méthode* [9]. Il s'agit de réduire progressivement les problèmes et les processus aux plus petits composants. Cette méthode appliquée avec détermination à l'économie donne par séparations successives et analyses exhaustives une conception de la production fondée sur une suite d'étapes, de procédures, de spécialisations pour remonter, comme par degrés, jusqu'à l'achèvement du bien composé. Les prémices apparaissent avec le célébrissime exemple de la fabrique d'épingles exposé dès le XVIII^{e} siècle par Adam Smith [30]. L'approfondissement vient avec l'organisation du travail méticuleusement exposée par F. Taylor [31] et ses premières

applications avec le travail à la chaîne dans les usines d'Henry Ford. Un modèle mécanique d'organisation se met en place avec un organigramme très élaboré et très contraignant. Michel Crozier [8] fonde la cohérence de ce "phénomène bureaucratique" sur une réglementation impersonnelle prescrivant de façon détaillée les tâches et postes organisationnels, la centralisation très poussée du pouvoir de décision et la stratification des individus en groupes homogènes et séparés. Cette rigidité fonctionnelle s'impose avec la production de masse qui privilégie des organisations toujours plus vastes et complexes dont l'État se voudra le grand ordonnateur tutélaire.

Mais depuis le premier choc pétrolier des années soixante-dix, la persistance d'un fond de chômage incompressible dans les sociétés industrialisées et l'échec du processus de développement pour un nombre élevé de pays du Tiers-Monde soulignent les limites du modèle. *A contrario*, les succès économiques de l'Asie du Sud-Est éveillent notre attention. Avec pragmatisme et détermination, les Dragons du Pacifique ne se sont pas inspirés des ultimes conséquences d'une logique d'économie d'échelle, ni davantage investis dans l'alternative privé-public, ni encore intéressés aux mérites d'une technologie intermédiaire de transition [2]. Le développement de la Corée ou de Taïwan s'est fait sur des idées simples : l'entrepreneur n'est pas un agent économique anti-social, l'entrepreneuriat n'est pas antinomique avec le rôle affirmé de l'État, la technologie de pointe n'est pas l'apanage exclusif des multinationales. Cette approche semble davantage convenir à la voie du Tao, inspirée par Lao-Tseu qu'aux rationalités cartésiennes. Le taoïsme, en effet, examine les principes contradictoires à partir de deux entités distinctes dont les symboles sont le Yin et le Yang. Ils opposent le masculin au féminin, l'ombre à la lumière, l'hiver au printemps. Mais le Tao ramène ces notions antinomiques à l'unité en soulignant que ce sont deux apparences d'une même réalité. Il justifie cet intérêt par la combinaison dynamique des principes contraires et la fusion de leurs contradictions. Max Kalterman [17] désigne le Tao comme "l'art de mettre en communication des puissances contraires". C'est simultanément un art, une méthode et un pouvoir. Le Tao commence par l'unité, mais comme l'unité ne peut donner la vie, elle s'est scindée en Yin et Yang. Le Yin conduit à l'état de repos, le Yang stimule la vitalité des êtres. Les contradictions se réconcilient. La Corée du Sud, qui arbore sur son pavillon national les symboles du Tao, diagramme formé par la combinaison de lignes pleines ou fortes représentant le Yang, et de lignes brisées ou faibles pour le Yin, n'était sans doute pas la plus mal placée pour en faire une ligne de conduite dans son développement (voir Annexe).

L'État n'est plus l'adversaire de l'entrepreneur, la PME inconciliable avec la transnationale et la technologie de pointe inappropriée à l'entrepreneuriat. C'est en associant ces diverses catégories que l'Asie du Sud-Est a pu afficher un dynamisme vigoureux, mais c'est désormais un mouvement d'ensemble qui se dessine. La fascination cartésienne a donné ses limites à la culture industrielle. D'une démarche taoïste émergent les atouts de la renaissance entrepreneuriale.

Les limites de la culture industrielle

Au lendemain du second conflit mondial, le développement économique repose sur un paradigme en forme de triade où le désir, l'usine et l'État en composent les valeurs symbo-

liques. L'interprétation excessive de ce modèle a exacerbé les principes d'organisation, provoquant en retour un certain engourdissement du système devenu a-entrepreneurial.

Le paradigme

Malgré les divergences sur une stratégie libérale ou des options marxistes et la diversité des approches tactiques des gouvernements, on discerne un consensus assez large quant à la signification du développement, voire à son mode incantatoire. Trois traits essentiels le caractérisent.

– Le développement s'apprécie en termes d'accès à la société de consommation. Les économistes du XVIII[e] siècle évaluaient le bonheur à l'aune des biens consommés, ceux de la Banque mondiale ne sont pas loin d'en faire tout autant, en dressant le "hit-parade" planétaire des revenus par tête. La création et la stimulation du désir sont l'âme d'un processus qui porte à vouloir toujours consommer davantage.

– Le développement se mesure à son degré de participation à la production industrielle. L'usine en constitue l'organisation la plus achevée. Elle est à l'offre ce que le désir est à la demande. Elles forment l'une et l'autre les deux visages du développement, Janus des temps modernes.

– Le développement se prévoit et s'organise. L'État s'en fait le chantre, exprime et imprime sa volonté par le plan. L'accès à la société de consommation est ainsi étayé par des objectifs rationnels et l'industrialisation est établie sur des moyens cohérents.

De puissants arguments militent en faveur de cette conception qui déborde les systèmes politiques [1].

Le désir avait lancé les sociétés occidentales dans une fébrilité productive sans précédent. Le travail était élevé au rang d'une valeur fondamentale tant dans l'éthique protestante du capitalisme que dans la morale militante du socialisme [34]. Ricardo [27] et Marx [21] n'ont pas de divergences sur ce point. En se faisant besoin, le désir provoquait une mobilisation des forces productives avec une efficacité que n'avait pas su obtenir le travail forcé ou statutaire, ni maintenir l'enthousiasme évanescent [6]. Le désir libérait les forces de transformation sociale.

L'usine concentrait et divisait le travail pour réaliser des productions en série toujours plus massives de telle sorte que les économies d'échelle ainsi obtenues réduisaient encore davantage les coûts de production. À l'opposé, l'agriculture apparaissait en contre-performance. Ricardo [27] montrait les rendements décroissants qui menaçaient toute extension de la production agricole et Malthus [20] soulignait les difficultés du monde agricole à suivre le rythme des besoins démographiques. Les coûts croissants de l'agriculture opposés aux performances de la production industrielle en série rendaient logiques et prometteuses les faveurs dont bénéficiait le secteur secondaire. De surcroît, les grandes unités industrielles étaient gratifiées d'arguments complémentaires en étant ou des industries réputées industrialisantes pour les productions de base ou des industries épongeant la main-d'œuvre urbaine pour les unités de biens de consommation.

L'État, investi d'un projet de société, se devait de canaliser les forces et les moyens pour provoquer, mais aussi accélérer, les mutations économiques et sociales ambitionnées. Le Plan paraissait un instrument efficace pour conjurer les aléas de l'avenir, éviter les aspérités intempestives du modèle occidental et dompter les initiatives brouillonnes de l'entrepreneuriat. On aurait la croissance sans les cycles. Mais les exigences de la produc-

tion de masse imposaient d'autres missions à la puissance publique. En effet, les premières étapes de la révolution industrielle s'étaient appuyées, au début du XIX^{e} siècle, sur des investissements équivalant à quelques mois de salaire par emploi créé [7]. La production en série exigeait une contribution financière à une tout autre échelle que les acteurs économiques du Tiers-Monde n'étaient pas en mesure de mobiliser. L'État allait se substituer à cette défaillance en centralisant la collecte des moyens financiers.

Incitation au travail exceptionnelle, production de masse inédite et régulation économico-financière, l'ensemble formait un tout cohérent, séduisant et prometteur.

La dérive

Mais le raisonnement se développe avec les excès de la sub-optimisation dans la théorie micro-économique et les abus du modèle coûts-avantages dans la théorie des choix. L'incitation au travail s'inscrit prioritairement dans une insertion dans les mégastructures. La production en flot continu ou en série bascule à l'avantage d'unités géantes aux capacités nationales, voire internationales. La régulation économique s'infléchit en programmation de captation des ressources pour un État érigé en producteur (Tableau I).

Tableau I. La triade du paradigme industriel.

Le paradigme	La rationalité		La dérive
Désir	Besoins.....	Travail	Organisation man
Usine	Économie d'échelle.....	Production de masse	Mégastructures rigidifiées
État	Régulation.....	Plan	État-producteur

L'incitation au travail s'accompagne d'un courant d'urbanisation polarisant dans les villes la main-d'œuvre. L'ambition consumériste délaisse la valorisation des capacités entrepreneuriales au profit d'une insertion dans les structures administratives ou les grands groupes industriels. L'avenir semble appartenir aux grands ensembles productifs et non aux petites entreprises. La sécurité de l'emploi y paraît plus grande et le prestige d'identification à une grande société est plus valorisant. Dire "Il travaille chez Michelin, Mercedes ou Sony" devient suffisamment prestigieux pour qu'on évite même de préciser le poste occupé. L'époque semble avaliser la fin de l'entrepreneur et promouvoir l'ascension du système bureaucratique. L'ouvrage de H. Whyte [35], *The Organisation Man*, paru dans les années cinquante, illustre cette tendance. La culture industrielle devenait orpheline d'entrepreneurs.

La production de masse s'érige en loi industrielle. L'économie d'échelle implique des niveaux de fabrication toujours plus élevés et des séries toujours plus grandes. L'analyse stratégique privilégie l'approche segmentaire de décomposition des problèmes jusqu'au point où ils peuvent être susceptibles d'une solution mathématique. Le jeu des acteurs s'en trouve limité ; seuls les grands groupes, voire la puissance publique, sont en état d'installer

des usines capables de répondre à ces normes. La production en série inhibe l'incitation à l'économie de marché. Cette vocation industrielle restrictive s'impose d'autant mieux que règne une ambiguïté sociale, pour ne pas dire une suspicion, sur le rôle de l'entrepreneur.

La régulation économique s'infléchit sur les accents de méfiance envers les sociétés transnationales. Dans les pays en voie de développement, l'État se substitue à la défaillance des agents économiques incapables de réunir des capitaux suffisants et s'érige en producteur. Quant au Plan, il tend à devenir un catalogue de projets soumis à l'acceptation des bailleurs de fonds ou des organismes d'aide, sous l'étroit contrôle d'un code d'investissements plus contraignant qu'incitateur. La puissance publique semble davantage préoccupée par un processus de contrôle, voire d'accaparement des richesses et de redistribution, que par des opérations de diffusion et de stimulation de l'activité économique.

Avec une incitation au travail sans goût entrepreneurial, avec une production valorisant les structures concentrationnaires et avec un État inhibant les initiatives, le système se rigidifie. L'apparition de difficultés majeures montre que les limites d'un mode de production a-entrepreneurial sont atteintes.

Le blocage

Dans une majeure partie des pays du Tiers-Monde, la fonction industrielle ainsi appliquée débouche sur un triple constat caractérisé par l'échec économique, la faillite de l'État, et l'entreprise prébendière.

L'échec économique et social du développement

L'échec économique est d'autant plus grave que la décennie quatre-vingt apporte une régression absolue pour au moins deux continents : l'Afrique noire et l'Amérique latine.

De nombreuses populations n'ont pu accéder à la société de consommation à laquelle elles étaient pourtant conviées. Un nombre grandissant d'individus convertis aux désirs et chargés de besoins nouveaux n'ont pu satisfaire leurs attentes. À la pauvreté économique s'ajoute la frustration sociale d'un modèle promis et convoité mais inaccessible. Les conséquences s'inscrivent dans la démobilisation des masses rurales découragées par la faiblesse des contreparties de leurs efforts et dans les révoltes urbaines qui perlent régulièrement l'actualité.

Mais plus grave encore, non seulement le développement escompté s'est fait fréquemment mirage, mais encore la satisfaction des besoins élémentaires à la survie des populations n'a même pas pu être assurée pour tous. Disette et épidémie pour des sans-abris et des sans-revenus, c'est l'échec moral du développement.

Enfin, dans les pays industrialisés, après les chocs pétroliers, l'économie ne se départ plus d'un volant de chômage important qui accapare jusqu'à 10 % de la population active. Les structures économiques oligopolistiques ne semblent plus en état de dynamiser suffisamment le marché de l'emploi pour satisfaire l'équilibre social.

La faillite de l'État

Elle intervient dans les deux missions endossées par la puissance publique. L'État s'avère peu avisé dans les fonctions qu'il remplit au nom de l'industrialisme. Il se révèle défaillant dans ses obligations modernes, éducatives, sanitaires, sociales...

L'État-producteur a basculé dans la confusion des genres. L'analyse rétrospective d'un directeur d'entreprise d'État en Algérie est tout à fait éloquente : "On travaillait sans calculer. Ce n'était pas une production économique mais sociale. On cherchait à savoir si les besoins sociaux étaient satisfaits : créations d'emplois, blocage des prix, hausse des salaires sans aucun lien avec la productivité, etc." [23]. Les exigences d'une politique des prix réduits et d'une embauche importante débouchent sur une rentabilité douteuse. Les ponctions financières de compensation provoquent un pouvoir d'achat exsangue qui laisse sous-utilisée une très grande part des capacités des unités de production. Les subventions d'équilibre s'ajoutent les unes aux autres, tandis qu'une gestion plus administrative qu'entrepreneuriale fait, des entreprises d'État, des mastodontes monopolistiques dispendieux et atones.

Faute de dynamisme économique, l'État ne parvient pas à mobiliser des ressources à hauteur de ses ambitions sociales : l'éducation se dégrade, la santé est élitiste et la retraite inexistante. Le transfert des charges des structures traditionnelles vers la puissance publique ne s'opère pas correctement. *A contrario*, cette défaillance justifie les réticences à l'adoption d'un nouveau modèle familial et rend aléatoire un nouveau mode de solidarité. L'explosion de la population viendra prendre à revers les difficultés des gouvernements en leur soumettant toujours plus d'individus à éduquer, à employer et à protéger.

L'entreprise prébendière

C'est la troisième caractéristique de ce bilan. Le rôle du chef d'entreprise est dépouillé de sa fonction innovatrice au profit d'une captation de rente en liaison étroite avec la fonction publique.

Le chef d'entreprise, dans une société d'État relevant d'un pays en développement, est nommé par l'autorité politique en fonction des services rendus ou d'un népotisme de bon aloi. Davantage qu'à la technostructure du *Nouvel âge industriel* de J. K. Galbraith [12], la procédure s'apparente aux apanages de terres dévolus aux vassaux durant la période médiévale. Puisque de nos jours, l'usine, plus que la terre, est susceptible d'assurer des revenus subséquents, les directions d'entreprises publiques sont dévolues aux proches et aux fidèles. La société d'État est l'institution moderne qui assoit une fonction traditionnelle prébendière. Ce détournement de fonction, bénéfique à la confusion des pouvoirs, ne favorise guère les règles rigoureuses de la gestion d'entreprise.

L'observation des liens des entrepreneurs privés dans ces mêmes pays révèle une influence tutélaire de la fonction publique. On constate, en effet, que l'élément déterminant de la création d'entreprise n'est pas la capacité combinatoire des facteurs de production mais la liaison avec le pouvoir. C'est par l'administration que l'on bénéficie des autorisations et des licences, c'est par elle que l'on dispose au plus vite des informations sur un texte réglementaire à venir, ou une ouverture de crédits exceptionnels. Le haut fonctionnaire détenteur des informations et des relations réunira plus facilement les signatures nécessaires, captera plus aisément le bénéfice d'une aide et tirera mieux parti des labyrinthes réglementaires et fiscaux. Si le chef d'entreprise n'est pas une émanation

directe de la haute administration, il devra se résoudre à monnayer l'information, l'autorisation, voire l'accès à un marché. La concussion est fille de cette confusion des pouvoirs tandis que le chef d'entreprise s'abandonne à des motivations plus prébendières que véritablement entrepreneuriales.

Les structures mises en place renforçaient leurs aspects bureaucratiques et anémiaient leurs capacités innovatrices. Mais l'inadaptation économique et sociale qu'elles entraînaient allait forcer l'initiative.

Les atouts de la renaissance entrepreneuriale

Ainsi, jusque dans les années quatre-vingt, la PME ne suscite pas d'attention particulière. On pourrait même dire que son existence n'est qu'une survivance dont la chronique est celle d'une mort annoncée. La disparition des petits entrepreneurs paraît inéluctable au profit de grandes organisations disposant de capitaux importants, capables de produire pour des marchés de grandes séries et susceptibles, seules, d'accéder aux seuils de la rentabilité internationale.

Mais l'entreprise prend, ces dernières années, un éclairage nouveau sous l'influence de trois phénomènes. En premier lieu, l'incapacité du monde industriel et administratif à fournir des emplois en quantité suffisante provoque l'émergence d'activités de substitution : la création d'entreprise devient une solution alternative à la recherche d'un emploi et de revenus. Le deuxième élément est composé par l'inflexion de l'environnement idéologique. L'opposition classique privé-public se dilue. La véritable question s'oriente vers le type de mesures le plus favorable à l'efficacité. L'entrepreneur privé perd, par la même occasion, cette suspicion antisociale qui prévalait jusque-là. Enfin, en dernier point, les amorces nouvelles du progrès technique qu'Alvin Toffler [32] appelle *La troisième vague* ouvrent des perspectives plus favorables et mieux adaptées à l'entrepreneuriat que cela ne le fut pendant l'âge industriel.

L'alternative inattendue

Le bilan de la dernière décennie souligne une crise de l'emploi tant dans les pays industriels que dans les sociétés non développées. Un dixième de la population active est au chômage dans les pays de l'OCDE. Une population urbaine agglutinée dans les bidonvilles du Tiers-Monde reste en marge des promesses de la société de consommation. Pourtant, malgré le caractère dramatique de ces situations sociales, les résultats s'avèrent bien meilleurs que ce qu'ils auraient pu être si ne s'était pas insinuée une fièvre entrepreneuriale. Faute d'emplois offerts, les demandeurs ont créé eux-mêmes des activités par le biais de la micro-entreprise. L'entrepreneuriat devient une solution alternative au marché défaillant de l'emploi.

La fièvre entrepreneuriale perce sur tous les continents. Ainsi, si dans les années cinquante aux États-Unis on dénombrait moins de 100 000 entreprises créées, leur nombre dépasse les 600 000 dans les années quatre-vingt [15]. Dans les pays de la Communauté économique européenne, les emplois créés par les PME sont devenus plus importants que

ceux créés par les grandes sociétés. Dans les pays en développement, on découvre que la survie de nombreux ménages délaissés par le secteur structuré est due à des initiatives entrepreneuriales. C'est le miracle du secteur informel que Marc Penouil [25] appellera "le développement spontané". En Afrique noire, en Amérique latine, en Asie du Sud, une majeure partie de la main-d'œuvre active est occupée dans l'économie souterraine.

Aux États-Unis, Richard Louv [19], dans ses observations américaines, suggère la naissance d'une nouvelle dévotion, substitut de l'activisme social des années soixante ou de la psychothérapie des années soixante-dix. L'esprit d'entreprise valorise des qualités mieux reconnues où prévalent le désir d'indépendance, le goût du risque et l'attrait des initiatives. Cet attrait novateur transparaît dans les nouveaux best-sellers américains des années quatre-vingt : *Megatrends* de J. Naisbitt [24], *The third wave* d'A. Toffler [32], ou *In search of excellence* de T. Peters et R. Waterman [26].

Dans les pays du Tiers-Monde, l'activisme informel a été soumis à un renversement complet d'interprétation. Analysé comme un simple secteur de réserve de main-d'œuvre subordonné au système capitaliste ou comme un prolongement crypto-traditionnel en milieu urbain, il est crédité, ensuite, d'une capacité d'adaptation à l'économie moderne et d'un dynamisme porteur au sein de l'économie de marché. Si P. Hugon [14] s'interrogeait déjà en 1980 pour rendre possible le dépassement du débat, les travaux et les colloques dix ans plus tard ne font que valoriser l'économie parallèle comme un adjuvant consensuel au développement [4].

Pour expliquer ce renouveau planétaire pour le goût de l'esprit d'entreprise, on relèvera les arguments mobilisateurs de nature structurelle, sociale et psychologique.

Les structures sur lesquelles on avait fondé les espoirs d'une croissance continue et d'un développement accéléré mettent à jour des insuffisances dynamiques et des blocages économiques. L'intégration sociale devenue plus difficile par suite d'une embauche parcimonieuse, les individus modifient leurs comportements pour survivre. Réagissant plus vivement aux signaux négatifs qu'aux informations positives, ils sont amenés à imaginer et à entreprendre. C'est le renouvellement d'une capacité d'initiative dans un environnement hostile.

La condition sociale de certaines minorités ethniques ou sociales écartées des accès au pouvoir provoque, en retour, des initiatives de substitution pour acquérir un nouveau statut. E. Hagen [13] explique à partir de ce comportement le dynamisme entrepreneurial des immigrés aux États-Unis, au travers des communautés juives, italiennes ou coréennes. L'esprit d'entreprise est l'aboutissement d'une démarche de groupes de statuts inférieurs qui cherchent, hors des voies traditionnelles, une reconnaissance sociale. Le comportement des nouveaux émigrants ruraux des pays du Sud, pour lesquels les emplois administratifs et industriels sont quasi exclus, relève aussi de cette attitude.

L'évolution organisationnelle des usines a favorisé leur bureaucratisation. Pour bon nombre de cadres, c'était là une déception. H. Maslow [22] avait souligné ces besoins d'accomplissement en attachant plus d'importance à la réalisation personnelle, et avait été suivi en cela par tout un courant avec les travaux de C. Argyris [5] *Participation et organisation*, ou R. Liker [18] *The human organization : its management and values* pour n'en citer que quelques-uns. Mais ces études s'inscrivaient dans le cadre classique des structures économiques oligopolistiques que l'on tentait d'aménager. En fait, les enquêtes de Paul Dickson [10] montraient que la discipline étouffait toujours les initiatives et que la création d'entreprise paraissait mieux devoir satisfaire les aptitudes individuelles.

Ainsi, l'émergence ou le renouvellement de l'esprit d'entreprise avait précédé la refonte du cadre idéologique. La capacité entrepreneuriale était un fait avec lequel l'État allait devoir composer (fig. 1).

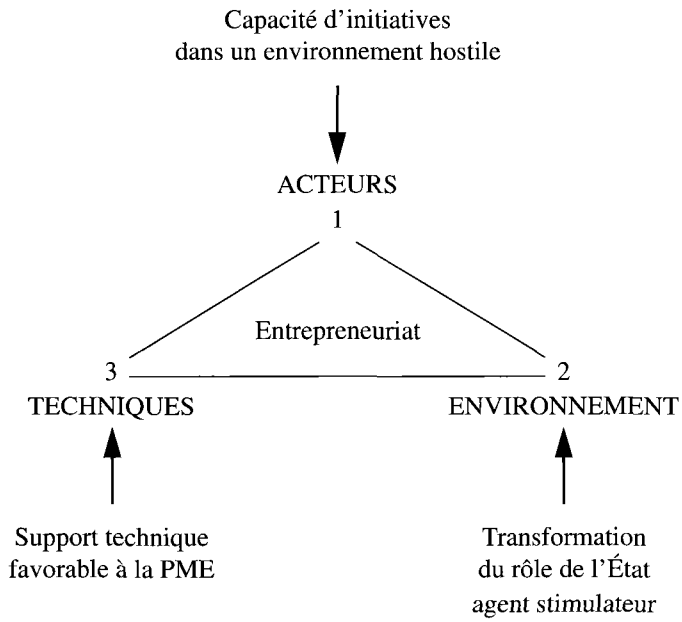


Figure 1. La renaissance entrepreneuriale.

Le simulateur devenu stimulateur

L'État prend acte de ses propres incapacités à dynamiser les structures économiques et découvre dans le potentiel d'initiatives des atouts qui ne méritaient pas la suspicion qu'il avait développée à leur encontre. Le cadre idéologique et conceptuel se modifie pour favoriser la synergie d'une coopération.

Les gouvernements procèdent à un renouvellement de leur analyse qui se fonde sur quatre constats.

– L'État doit admettre qu'il s'est montré, somme toute, peu compétent dans les fonctions de producteur qu'il s'était arrogées. La lourdeur administrative, la confusion des objectifs, la direction en apanage ont fini par rendre inopérationnel le secteur public. L'État doit renoncer à ses monopoles après avoir vu s'effondrer le rêve d'une croissance industrielle rapide grâce à de grandes entreprises nationalisées. Dans les pays industrialisés, l'État doit aussi convenir d'une inefficacité croissante de ses méthodes de régulation. Le partage du travail ne résout pas le chômage par suite d'une spécialisation grandissante des activités. La relance de l'activité économique, par la consommation, tend à dériver sur une accentuation des difficultés de la balance commerciale. L'État doit remettre en cause ses procédures d'interventions.

– L'examen des réussites tapageuses des pays de l'Asie du Sud-Est montre que l'État n'a pas laissé le champ libre aux activités privées [37]. P. Judet [16] explique, par exem-

ple, que la Corée du Sud doit son succès à une action conjuguée de l'État et des entrepreneurs avec des dispositions réglementaires et fiscales ajustées pas à pas, pour orienter, relancer ou canaliser les initiatives entrepreneuriales. Dépourvu de préventions contre le secteur privé, l'État s'est départi de tout dogmatisme exclusif. La concertation a mieux fait jouer, par les mécanismes de la complémentarité, les forces du développement que n'ont pas réussi ailleurs les oppositions sectaires. Le succès fait donc école.

– Les gouvernements découvrent que, tout compte fait, un grand nombre de citoyens doivent leur survie, non pas à leurs interventions, mais aux propres initiatives des intéressés. Ils prennent conscience avec un certain ravissement que, si les structures qu'ils préconisent sont affectées d'une certaine sclérose, celles qu'ils n'ont ni organisées, ni même parfois souhaitées, constituent une réalité bénéfique. Désormais les gouvernements du Tiers-Monde lèvent les dispositions contraires à la liberté d'entreprise et ceux du monde développé procèdent à des réajustements solennels. La CEE proclame 1983 "l'année des PME" et le président des États-Unis, R. Reagan, déclare en 1985 "l'avènement de l'âge de l'entreprise" !

– Enfin, la Banque mondiale [36] se fait l'écho de ces mutations. Lorsque les pays en difficultés économiques sollicitent de nouveaux prêts, elle exige une restructuration de l'économie plus favorable à la libéralisation des initiatives. La pression des pays donateurs et des prêteurs occidentaux s'exerce pour introduire ou amplifier les mécanismes du marché, achevant de réduire les dernières réticences des gouvernements.

Dès lors, le débat sur les mérites d'une économie publique et les avantages d'une économie de marché perd son acuité. La recherche des dispositions les plus aptes à valoriser l'esprit d'entreprise et à favoriser la création d'unités de production viables devient priorité. L'État qui s'était voulu un simulateur des producteurs se glisse dans son nouveau rôle de stimulateur. Ces initiatives se regroupent en quatre thèmes majeurs.

– Un programme législatif favorable à la création d'entreprise : disparition des entraves à la liberté d'entreprendre, aménagement d'incitations fiscales, suppression des monopoles publics, abandon de la fixation réglementaire des prix, ouverture à l'initiative privée de nouveaux secteurs non assurés correctement par l'État : éducation, santé...

– Des facilités bancaires favorables aux investissements : accès facilités des PME aux crédits institutionnels, taux d'intérêts au moins alignés sur ceux dévolus aux grandes entreprises, création de services d'assurances spécifiques, mesures fiscales favorisant l'équipement, fonds en devises accessibles aux petits entrepreneurs...

– Une suppression des entraves à l'entrepreneuriat : élimination des dispositions administratives dissuasives, réduction de certaines taxes, suppression des octrois sélectifs de licences ou d'autorisations privilégiées de patentes, réduction des procédures favorisant la concussion, accélération des formalités douanières...

– Un soutien à l'activité entrepreneuriale : programme de formation technique, assistance comptable, aide à la gestion en période de croissance, structuration de la profession...

L'œuvre de régulation de l'État se transforme. Il ne s'agit plus de tout prévoir, de tout organiser, voire de devenir l'acteur principal. Il est question dorénavant d'orienter, de canaliser, de favoriser l'éclosion d'acteurs multiples. Plutôt que d'installer des industries locomotives, on en vient à favoriser les entreprises qui poussent sur le terrain et bénéficient d'une forte intégration à l'économie locale. L'État se met à penser selon l'élégante formule de E.F. Schumacher [28] : *Small is beautiful*.

Le support des nouvelles techniques

Les initiatives des acteurs économiques se sont révélées plus perspicaces qu'on ne l'attendait, l'autorité publique s'est convertie à une conception nouvelle de son rôle. Mais un facteur décisif susceptible de transformer ces éléments en lame de fond apparaît avec la restructuration des fondements technico-économiques de la société moderne. L'âge industriel s'appuyait sur les productions en série (habillement, automobile...) et la production en continu (sidérurgie, chimie...). Des temps nouveaux s'ouvrent avec l'électronique, l'informatique, la biogénétique et l'aérospatial. Si nous obtenons une mondialisation de certaines productions contrôlées par quelques grandes firmes (puces électroniques, fibres synthétiques, énergie atomique...), les nouvelles technologies offrent simultanément de sérieux atouts pour le développement de l'entrepreneuriat. Ces avantages apparaissent tant au niveau organisationnel que financier.

Les atouts organisationnels

La fabrication par millions d'exemplaires de produits de consommation est l'image symbolique de notre époque. Mais les techniques de fabrication assistées par ordinateurs permettent de produire en petites quantités des objets de plus en plus personnalisés, sans que leurs coûts en soient grevés. Les courtes séries deviennent, et deviendront encore davantage, plus recherchées que précédemment dans un monde plus préoccupé d'identité que d'homogénéisation. Le cycle des produits se raccourcit sans cesse sous les effets conjugués des progrès techniques et de la mode. L'évolution du secteur textile est tout à fait symptomatique de cette transformation [3].

Dans ce nouveau contexte, les grandes entreprises se révèlent trop rigides. Elles ont plus de difficultés à s'adapter sans cesse aux évolutions techniques et à l'obsolescence accélérée des goûts. Déjà, elles préfèrent travailler avec un réseau de sous-traitance qui, au gré des besoins, fait apparaître et disparaître les unités de production adéquates. La souplesse d'exécution des petites unités et l'émergence d'une technologie de pointe parfaitement adaptée à leur taille font que le taux de rentabilité des petites entreprises peut dépasser celui des grandes firmes. Les progrès techniques ne rendent plus indispensables les concentrations ouvrières. Pour A. Toffler [33] cette restructuration est fondamentale pour les années à venir, elle dessine en perspective ce qu'il désigne comme *Les nouveaux pouvoirs*.

L'atout financier

Aux arguments techniques de la souplesse et de la taille, s'ajoute une motivation financière. Les coûts d'investissement et de fonctionnement issus de la nouvelle technologie sont tout à fait performants dans le cadre de la petite entreprise. C'est un renversement complet de la logique industrielle antérieure qui imposait une production de masse pour bénéficier des économies d'échelle. Le seuil d'investissement qui ne cessait de croître composait une barrière d'entrée dissuasive pour l'entrepreneuriat. En proposant des machines performantes pour des séries limitées, on réduit le seuil d'investissement ; en utilisant les techniques de pointe de la communication, on bouleverse le système de gestion et son poids financier.

Les ajustements informatisés permettent d'adapter la production au marché et de réduire les stocks au minimum. Ainsi les coûts de stockage sont éliminés, les frais immobiliers réduits, les dépenses d'entretien et d'assurance annulées.

Les innovations ne s'exercent pas seulement dans la combinaison rénovée du capital et du travail mais dans le rôle même du facteur travail. Dans l'économie usinière, l'ouvrier s'insérait dans la chaîne de production pour effectuer ce que les machines ne savaient pas encore faire. Avec la robotisation, les tâches évoluent vers le travail de conception et d'ajustement. Les nouveaux moyens de communication permettent d'obtenir instantanément des informations et de gagner du temps. La souplesse devient une clef fondamentale favorable à la petite entreprise.

La standardisation qui imposait une homogénéisation de la consommation évolue vers des biens à multiples options qui nécessitent des séries plus courtes. Un renouvellement de la composition des produits favorise des économies de matériaux qui rendent les immobilisations moins lourdes.

Le déplacement du nœud d'organisation de la fabrication vers ceux des services et des informations amplifie les avantages financiers d'une entreprise de taille réduite. Il faut moins de capital pour répondre à ces nouveaux objectifs que pour fonder une usine traditionnelle.

Faire mieux les choses avec moins de capital signifie aussi qu'un pays peut espérer se développer plus facilement avec les mêmes ressources financières. Rendre possible la création d'unités de production avec de moindres coûts, sans sacrifier la performance et la rentabilité, ouvre de nouvelles perspectives à la capacité entrepreneuriale. Dès lors le débat sur les "technologies intermédiaires" dites adaptées pour amorcer le processus de développement devient largement obsolète. C'est au contraire en utilisant pleinement les nouvelles technologies que les PME se donnent les chances d'exister et de survivre.

Conclusion : de la collection des biens à l'activité créatrice

Le développement industriel débouche sur une crise d'adaptation. Mais elle est l'occasion de revivifier l'esprit d'entreprise. Celui-ci dispose désormais de trois atouts majeurs qui dressent une perspective au lieu de se réduire à une incantation bienveillante.

- La capacité entrepreneuriale des individus dans un environnement défavorable fut le premier signal.
- L'abandon par l'État de ses préjugés à l'encontre des entrepreneurs est aujourd'hui l'adaptation d'un cadre idéologique à des réalités.
- L'amorce d'une nouvelle vague de progrès techniques favorables à la rentabilité des PME assure une base économique inédite.

La combinaison de ces arguments augure un avenir plus clément à l'entrepreneuriat. Néanmoins, elle recèle une exigence incontournable : celle de la formation. Le savoir prendra une plus large place dans la définition du succès, sa carence pourrait constituer le verrouillage de ce nouvel élan. Cette implication renvoie à l'État, qui devra mener une réflexion appropriée sur la fonction éducative pour accompagner cette renaissance entrepreneuriale.

La petite entreprise est à l'ordre du jour. L'âge industriel avait valorisé davantage la consommation que l'activité créatrice, voici que s'ouvre un renversement de la proposition. Nous pourrions conclure avec la remarque de Peter Drucker [11] : "L'émergence de l'économie entrepreneuriale est de toute évidence un événement culturel et psychologique autant qu'économique et technologique." Mais, il faut revenir au génie occidental qui a su pousser dans ses ultimes limites les conséquences de l'organisation rationnelle inspirée d'une logique cartésienne. Le relais de forces nouvelles qui se lèvent sur les rives du Pacifique semble indiquer qu'un meilleur parti est tiré en associant vitalité imaginative, ajustement culturel et technique organisationnelle. Cette recomposition asiatique redonne un élan novateur à une méthode menacée de sclérose. Est-ce un hasard si la réussite de cette alchimie appartient aux régions marquées puissamment par les principes du Tao ?

Annexe

Le Yin et le Yang

La plus ancienne définition savante du Tao apparaît dans un traité de réflexion philosophique, le *Hi-ts'eu* rédigé en Chine à un moment indéterminé de l'époque des Royaumes combattants (V^{e} au III^{e} siècle av. J-C.) : "Un aspect Yin, un aspect Yang, c'est là le Tao".

Mais c'est dans un ouvrage antérieur, le *Yi-King* ou Livre des Mutations, que l'on relève les symboles de ces deux principes Yin et Yang. Ils composaient des diagrammes par la combinaison de lignes pleines et de lignes brisées. Si l'on superpose ces lignes par trois, on obtient huit trigrammes. Ces huit figures auraient été dessinées par le fondateur légendaire de la monarchie chinoise : Fou-Hi (2953-2837) ! Dans la terminologie du *Yi-King*, les lignes pleines fortes sont Yang, les lignes brisées ou faibles sont Yin.

Figure 2. Fou-Hi.

En superposant les trigrammes deux à deux, on obtient soixante-quatre hexagrammes. Les trigrammes et les hexagrammes symbolisent l'ensemble des réalités, les premiers de façon plus synthétique, les seconds de façon plus analytique.

On retrouve sur le drapeau de la Corée du Sud les symboles du Tao.

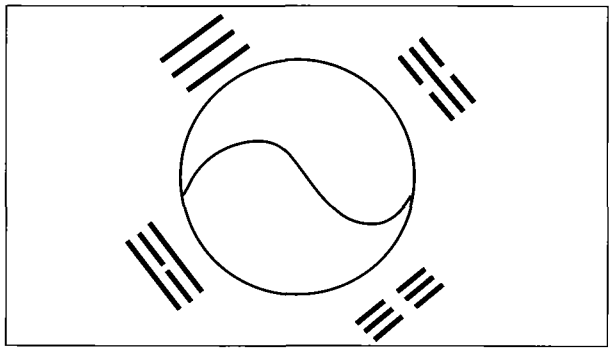


Figure 3. Drapeau sud-coréen.

Références

1. Albagli C. (1989). *L'Économie des dieux céréaliers*. L'Harmattan, Paris.
2. Albagli C. (1991). *Économie du développement, typologie des enjeux*. Litec, Paris.
3. Albagli C. (Sous la direction de)(1991). *Textile, une stratégie de développement*. AUPELF/ UREF.
4. Arellano R., Gasse Y., Verna G. (à paraître courant 1993). *La Nature et le fonctionnement des entreprises informelles dans le monde* (textes réunis). PUC, Canada.
5. Argyris C. (1970). *Participation et organisation*. Dunod.
6. Baechler J. (1971). *Les Origines du capitalisme*. Gallimard, coll. Idées.
7. Bairoch P. (1971). *Le Tiers-Monde dans l'impasse*. Gallimard, coll. Idées.
8. Crozier M., Erhard F. (1977). *L'Acteur et le système*. Éditions du Seuil, coll. Points.
9. Descartes R. (1935). *Discours de la méthode*. Classiques Larousse.
10. Dickson P. (1985). *The new entrepreneurs : the urge intensifies*. Creative living.
11. Drucker P. (1970). *La Grande Mutation : vers une nouvelle société*. Les Éditions d'Organisation.
12. Galbraith J. (1967). *Le Nouvel État industriel*. Gallimard, Paris.
13. Hagen E. (1982). *Économie du développement*. Économica, Paris.
14. Hugon P. (1980). Dualisme sectoriel ou soumission des formes de production au capital : Peut-on dépasser le débat ? *Revue Tiers-Monde*, tome 21, juin.
15. Hull G. (1971). *La Petite Entreprise à l'ordre du jour*. L'Harmattan, Paris.
16. Judet P. (1980). Le Rôle de l'État dans la croissance économique dans la république de Corée. *Revue d'Économie Industrielle*, n°14.
17. Kalterman M. (1965). *Lao-Tseu et le taoïsme*. Édition du Seuil, Maîtres spirituels.
18. Likert R. (1967). *The human organization : its management and values*. McGraw Hill.
19. Louv R. (1983). *America II : the book that captures Americans in the act of creating the future*. Penguin Books.
20. Malthus R. (1970). *Principes d'économie politique*. Calmann-Lévy, Paris.
21. Marx K. (1977). *Le Capital*. Éditions sociales, Paris.
22. Maslow A. M. (1954). *Motivation and personnality*. Harper, New-York.
23. Maurus V. (1991). Virage libéral en Algérie. *Le Monde*, 6 août.
24. Naisbitt J. (1984). *Les Dix Commandements de l'avenir*. Sand.
25. Penouil M., Lachaud J-P (1985). *Le Développement spontané*. Pédone, Paris.
26. Peters T., Waterman R. (1983). *Le Prix de l'excellence*. Nouveaux horizons.
27. Ricardo D. (1970). *Principes de l'économie politique et de l'impôt*. Calmann-Lévy, Paris.
28. Schumacher E.F. (1978). *Small is beautiful*. Le Seuil, coll. Points.
29. Schumpeter J. (1935). *Théorie de l'évolution*. Dalloz.
30. Smith A. (1976). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Gallimard Idées.
31. Taylor F.W. (1947). *Principes d'organisation scientifique des usines*. Dunod.
32. Toffler A. (1982). *La Troisième Vague*. Gonthier.
33. Toffler A. (1991). *Les Nouveaux Pouvoirs*. Fayard.
34. Weber M. (1964). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Plon.
35. Whyte W.H. (1959). *L'Homme de l'organisation*. Plon.
36. World Bank (1978). *Employment and development of small enterprises*. Washington.
37. Yoo H-S.(1985). *Le Rôle de l'État dans le processus d'industrialisation : le cas de l'économie sud-coréenne*. PHD (thèse), Grenoble.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 29-41.

2

De la théorie néoclassique de l'entreprise à la théorie de l'organisation productive

B. HAUDEVILLE

Université du Maine, Le Mans, France

La société occidentale contemporaine présente la particularité unique dans l'histoire des sociétés humaines d'avoir séparé l'ensemble de l'activité économique du reste des phénomènes sociaux, à partir de la fin du XVIII[e] siècle environ. L'œuvre de Smith est souvent considérée comme la manifestation visible de cette autonomie, même si "... la Richesse des Nations ne contient pas une seule idée, principe de méthode analytique qui fut entièrement nouvelle en 1776" [18 ; 30 ; 33, t.1, p.183].

Cette séparation de l'économique d'avec le reste du social constitue l'acte de fondation d'une discipline autonome, la science économique. Les tentatives ultérieures pour revenir sur cette séparation furent impitoyablement refoulées par l'establishment scientifique non sans raisons valables, mais sans doute pas sans arrière-pensées non plus. On pense par exemple à la querelle des méthodes qui opposa à la fin du siècle dernier G. Schmoller, chef de file de l'école historique allemande, à K. Menger, un des fondateurs de l'école néoclassique. Même si l'influence de l'école historique a pu se prolonger à travers l'institutionnalisme américain, devenu "évolutionnisme" de nos jours[(1)], cette tendance reste marginale dans la profession. Le courant largement majoritaire issu de la synthèse des

(1) Parmi les figures marquantes de cette tendance, citons J. Commons, J.B. Clark, J.M. Clark, T. Veblen, W. Mitchell ... G. Means et J.K. Galbraith. Pour l'anecdote, on peut mentionner qu'une partie de la thèse de Means : *The corporate revolution : the modern corporation and its effects on certain fundamental economic postulates*, présentée en janvier 1933 à Harvard, fut refusée par un jury composé de E. Mason, E.H. Chamberlin et A.E. Monroe, pour insuffisance théorique.

apports néoclassiques et keynésiens revendique au contraire son universalité fondée sur un fort degré d'abstraction et l'utilisation dominante du raisonnement déductif. Ce courant nous a donné un modèle de l'agent entreprise largement inadapté et profondément réducteur. De nombreux aspects importants du comportement de l'entreprise n'ont pas de place dans ce modèle et il est incapable de rendre compte de la diversité des formes d'entreprises ou des types de rationalité.

Or ce modèle "ethnocentrique" est aujourd'hui contesté de l'intérieur car il fait obstacle à la compréhension des phénomènes d'efficacité productive et de compétitivité dans les pays les plus développés. C'est le succès de l'entreprise japonaise qui a attiré l'attention des économistes sur l'importance de l'organisation interne et l'imbrication étroite entre les éléments proprement économiques, comme la productivité ou la performance, et les éléments sociaux comme l'intégration des salariés dans l'entreprise, les relations de travail, la formation des salariés, etc.

Dans cette présentation, on montrera comment après avoir évacué les aspects humains et sociaux de l'entreprise au nom de l'efficacité scientifique, on les a réintroduits au nom de l'efficacité productive, et on s'efforcera d'en tirer quelques conséquences pour l'esprit d'entreprise.

De l'agent "entreprise" à l'organisation

Les caractéristiques distinctives de la science économique s'affirment avec force dans le courant néoclassique fondé sur le principe de rationalité et l'individualisme méthodologique. La société est composée d'une collection d'agents indépendants cherchant à tirer le meilleur parti des moyens à leur disposition. Cette approche donne naissance à une théorisation de l'entreprise, ou encore de l'agent producteur, totalement abstraite, privilégiant de façon quasi exclusive les aspects externes (la relation aux autres agents) par rapport aux aspects internes (ce qui se passe dans l'entreprise). À tel point qu'il n'est pas exagéré de considérer l'entreprise comme un "non-être", une simple étape dans un raisonnement déductif [27, p.9].

Elle est caractérisée par une fonction de production qui, associée à une dotation d'inputs, permet de déterminer l'ensemble des productions efficaces pour l'entreprise, ainsi que les productivités marginales. Le principe de rationalité s'exprime ici par la recherche de la maximisation du profit, une fois donnés les prix des facteurs et du produit. La fonction de production est censée traduire l'utilisation efficace des ressources pour une technologie donnée. Sur la façon dont cette technologie a été acquise, ou peut se modifier par un processus continu, ou sur l'écart entre les rendements théoriques du processus de production et les rendements effectifs, la théorie néoclassique de l'entreprise n'a pratiquement rien à dire. On sait que ce dernier point sera repris par H. Leibenstein [25] dans le cadre de la théorie de l'"X efficiency". Toutefois, cette contribution reste marginale par rapport au corps principal et constitue tout au plus un complément.

Ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise et qui permet en somme l'accomplissement de sa fonction économique est totalement occulté. L'organisation interne, le type de relations existant entre les participants, les modes opératoires eux-mêmes ou les qualifications

qui leur sont associées n'interviennent à aucun moment. L'agent producteur s'identifie au prolongement de la personne physique de l'entrepreneur qui en est en même temps le propriétaire, même s'il n'est pas l'apporteur des capitaux investis dans l'entreprise. On sait que cette distinction remonte à J.B. Say. Dans cette construction, c'est l'aspect externe qui est important et qui se caractérise par les relations avec les autres agents par l'intermédiaire des marchés. Ainsi l'entreprise est-elle simplement un lien : "In this causal connexion, the firm is only a theoretical link, a mental construct helping to explain how one gets from the cause to the effects" [27, p.9].

Il est important de noter que cette approche ne revendique aucun réalisme. Vouloir identifier le modèle à telle ou telle entreprise ou tel type d'entreprise particulier est faire preuve selon F. Machlup de réalisme déplacé. Ce point ressort fortement de la "controverse marginaliste" qui n'est pas sans rappeler la "querelle des méthodes" mentionnée précédemment. On sait qu'après la fameuse enquête d'Oxford, de nombreux économistes avaient mis en doute les mécanismes de détermination des prix sur le marché et les comportements d'optimisation supposés des entreprises [24]. De 1939 à 1947, cette question occupa une place importante dans la littérature des deux côtés de l'Atlantique. Comme dans la querelle des méthodes, l'avantage tourna plutôt aux tenants de l'approche néoclassique et à la réaffirmation de la légitimité et de l'utilité de la théorisation abstraite sur la base d'hypothèses irréalistes. Mais l'institutionnalisme avait de son côté avancé indépendamment et pouvait se prévaloir d'une alternative au modèle dominant.

L'entreprise comme organisation

Renouant avec certains travaux de T. Veblen [34], Berle et Means [7] proposaient en 1932 les bases de ce qui allait devenir la théorie managériale. Celle-ci n'est pas incompatible avec certains aspects de la rationalité substantielle au sens de H. Simon, dans la mesure où elle préserve l'existence d'une fonction à maximiser, même si celle-ci ne se réduit plus au seul profit(2). Mais la véritable ouverture de la boîte noire constituée jusque-là par l'entreprise allait venir des travaux de Cyert, March et Simon. Il s'agit cette fois bien de l'entreprise de la réalité en tant qu'objet d'étude, "la grande firme multiproduit opérant sur un marché de concurrence imparfaite en situation d'incertitude" [17, p.115]. On remarquera que cette avancée se produit parallèlement à l'analyse des différentes formes de concurrence imparfaite depuis la fin des années vingt par Chamberlin, Robinson, Triffin, etc.

En effet, comme cela a été souligné par de nombreux auteurs, en situation de concurrence pure et parfaite, il n'y a guère d'alternative à la théorie néoclassique dans laquelle la firme est un simple adaptateur de quantité, selon l'expression de J. Austruy [6]. Pour que le contenu de la boîte ait un certain intérêt, il faut redonner à l'entreprise un minimum de liberté en desserrant les contraintes issues de la concurrence pure et parfaite(3). Ainsi s'établit un premier lien, méthodologique celui-là, entre ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise (la dimension externe) et ce qui se passe à l'intérieur (la dimension interne).

(2) Cf. Favereau [19] qui la qualifie de théorie standard élargie (de l'entreprise).

(3) Pour que l'analyse d'une organisation ait un intérêt, il faut que cette organisation soit amenée à prendre des décisions face à un ensemble d'alternatives dont les résultats ne sont pas connus avec certitude. Sinon, le point d'arrivée est connu, et l'analyse se limite aux procédures qui permettent ou ne permettent pas d'y parvenir.

Comme on le sait, dans l'approche organisationnelle, l'entreprise est considérée comme une coalition de groupes d'intérêt ayant le désir de dépasser certains seuils de satisfaction. Diriger l'entreprise consiste alors à dégager un compromis possible entre ces aspirations contradictoires. La notion de résultat satisfaisant s'oppose ici à la notion d'optimisation et la rationalité procédurale à la rationalité substantielle. L'adhésion des participants et les mécanismes d'incitation apparaissent alors au premier plan parmi les déterminants des performances de l'entreprise. Ainsi sont réintroduits ces éléments de type historique et culturel chers à l'approche institutionnaliste, écartés de la théorie marginaliste à prétention universelle. L'entreprise n'est plus considérée comme un simple "réacteur" (Machlup) aux conditions extérieures, mais comme un ensemble de mécanismes assurant la coordination d'activités différentes exécutées en son sein. Cela pose évidemment le problème des frontières de l'organisation ou si l'on préfère du partage entre activités coordonnées par la firme et activités coordonnées par le marché.

On doit à R. Coase [15] la première avancée significative dans ce domaine(4). R. Coase distingue l'allocation des ressources à l'extérieur de la firme, qui est commandée par le marché et le système de prix, et l'allocation interne à la firme qui résulte des décisions de l'entreprise. La coordination interne de nature administrative ou hiérarchique est donc un mécanisme alternatif, un substitut au mécanisme des prix. Celui-ci peut se révéler coûteux à administrer si l'information sur les prix est difficile à obtenir ou si la nature des transactions rend les contrats particulièrement complexes et incertains. La firme peut alors se définir comme l'ensemble des opérations dont la coordination par voie administrative apparaît moins coûteuse que la coordination par le marché. La taille de l'organisation évolue en fonction du déplacement de cette frontière. La firme grandit si de nouvelles opérations sont intégrées à celles qu'il est préférable de coordonner par l'organisation, elle régresse dans le cas contraire. O. Williamson [35] a donné par la suite une analyse systématique du partage entre régulation hiérarchique et régulation par le marché à partir des coûts de transactions. Le fait que Williamson soit considéré avec Baumol et Marris comme l'un des tenants de la théorie managériale de l'entreprise, elle-même intégrée selon J. Arrous [5, p.50] dans l'analyse microéconomique traditionnelle, témoigne de l'ampleur du chemin parcouru par la théorie dominante, mais aussi de son pouvoir de récupération ...

Ce débat autour de l'entreprise comme objet de l'analyse économique aurait pu rester circonscrit à un nombre restreint de spécialistes du milieu académique. Après tout, qui se souvient encore de la "querelle des méthodes" ou de la "controverse marginaliste" ? C'est la poussée des faits qui a contribué à étendre et à intensifier la réflexion dans des cercles de plus en plus larges de l'opinion et à lui donner la place qu'elle occupe actuellement. Cette évolution a relégué au second plan le modèle étroitement rationaliste et profondément ethnocentrique, au sens où nous l'avons indiqué dans l'introduction, de la théorie marginaliste. Elle a aussi ouvert de nouvelles voies, dans la mesure où est reconnu le caractère historique de l'entreprise et donc sa nature diversifiée à travers le temps et l'espace. Ainsi pourrait être reconsidéré tout un ensemble de particularités parfois très fortes qui consti-

(4) Cyert et March connaissaient cet article, qui n'a pas eu un grand retentissement au moment de sa parution.

tuent autant de modalités possibles de l'organisation productive. En perdant son "universalité méthodologique", la théorie de l'entreprise élargit, paradoxalement, son champ d'analyse.

Pluralité du concept d'organisation

Dans la mesure où l'entreprise devient un objet, et un objet majeur de l'analyse économique, cette dernière s'inscrit davantage dans la réalité. Elle descend du terrain de la théorie pure vers celui plus concret de la réalité économique. Sur le terrain, un certain nombre de constatations s'imposent, qui sont autant de questions posées à l'économiste. On sait par exemple que ce qui distingue la firme performante de celle qui ne l'est pas, c'est de moins en moins la technique de production ou les équipements utilisés. Dans les usines françaises ou américaines d'automobiles, on trouve à peu près les mêmes machines et les mêmes processus de production que dans les usines suédoises, italiennes ou japonaises. Pourtant, certaines gagnent des parts de marché tandis que d'autres en perdent, et ce ne sont pas toujours les plus performantes sur le plan des techniques de production, par exemple les plus automatisées, qui l'emportent.

Deux aspects retiennent particulièrement l'attention, la structure interne de la firme et l'organisation du travail.

La structure interne

Diverses modalités d'organisation ont été répertoriées ou classées dans différentes typologies fondées sur les choix technologiques ou les stratégies de marché. La structure interne et avec elle le type d'organisation sont une conséquence des facteurs d'environnement et des choix internes à la firme. On peut illustrer cette liaison par le schéma emprunté à Cl. Ménard [28] (fig. 1).

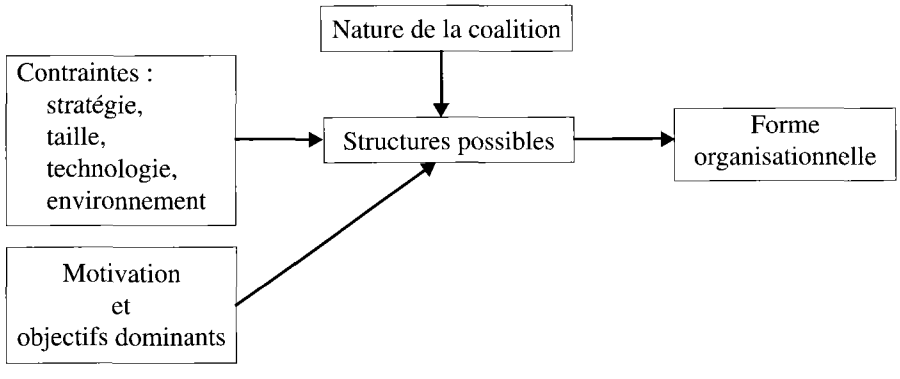


Figure 1.

Le rôle de la stratégie commerciale a été souligné en particulier par A. Chandler [11] avec le passage de la forme unitaire à la forme multidimensionnelle. La forme unitaire (U Forme) se caractérise par une forte centralisation et une répartition fonctionnelle en services directement rattachés à la direction, selon le schéma classique de la figure 2.

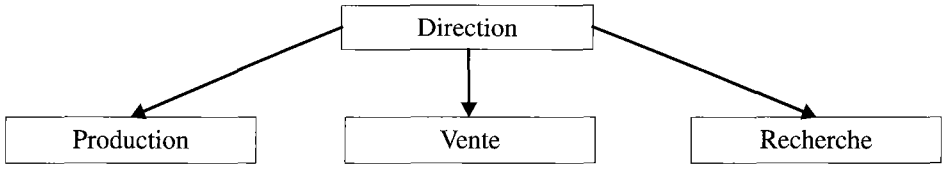


Figure 2.

Cette structure a l'avantage de la simplicité et de la légèreté. Elle implique des coûts d'organisation relativement réduits. Elle est particulièrement bien adaptée à des firmes monoproduits. Elle devient beaucoup plus difficile à gérer dans le cas de firmes diversifiées ou simplement de firmes de grande taille. La multiplication des niveaux hiérarchiques et la complexité des problèmes de coordination peuvent accroître les coûts de l'organisation dans des proportions importantes et lui faire préférer la forme multidivisionnelle. Celle-ci, encore appelée M Forme, repose sur l'individualisation d'un certain nombre de centres d'activités bénéficiant d'une large décentralisation dans les décisions courantes. Les décisions à caractère stratégique restant du ressort de la direction générale. Les services à caractère stratégique concernant l'ensemble des divisions sont directement rattachés à la direction (fig. 3).

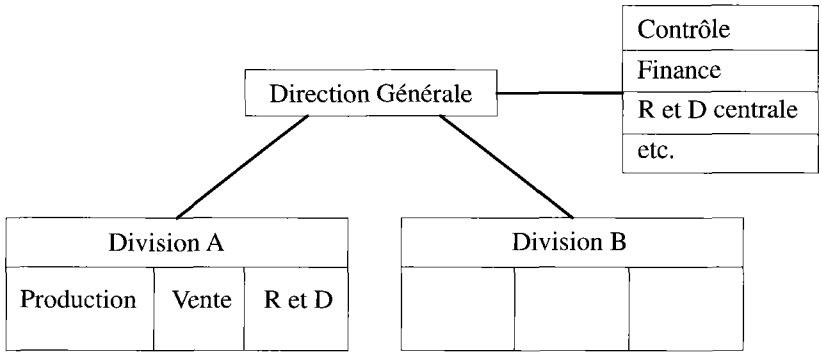


Figure 3.

L'ensemble nécessite en général une planification interne chère aux auteurs institutionnalistes tels que Galbraith [21] ou Munkirs [29], qui ont particulièrement insisté sur l'importance de la planification privée dans les économies contemporaines. La forme multidivisionnelle présente l'avantage de la souplesse et de la flexibilité. Elle est compatible avec la diversification de l'entreprise comme avec une taille importante, quoique la complexité de la tâche de coordination et le coût de l'organisation puissent augmenter

considérablement avec la taille. Partie des États-Unis, elle s'est largement répandue dans l'ensemble des pays développés [11].

L'évolution de l'environnement qui se caractérise par une demande à la fois plus diversifiée et plus instable, l'apparition de nouvelles concurrences et l'instabilité technologique due à la rapidité même et à l'ampleur des évolutions semblent donner actuellement un avantage à la firme-réseau, ou encore au modèle japonais, la J Forme. Bien que ce type d'organisation ne soit pas le seul existant au Japon, et qu'il se rencontre aussi dans d'autres pays, il est assez caractéristique de l'organisation économique japonaise. Il existe deux modèles de groupes (fig. 4) qui peuvent coexister et s'imbriquer, mais qui ont une structure différente [22]. Le groupe de type A est polycentrique, quoiqu'il ne soit pas rare qu'une firme participante (banque ou maison de commerce) y jouisse d'un poids supérieur à celui des autres membres. En l'absence d'un centre de décision, la coordination des activités se réalise à travers la rencontre régulière des dirigeants des entreprises membres. Elle porte sur les décisions importantes pour le groupe telles que le choix de nouvelles activités, le développement technologique, etc.

Faute de principe d'autorité, la coordination peut ne pas être totale. En dehors de ces décisions prises en commun, les firmes sont liées à la fois par des participations croisées, faibles prises individuellement, mais dont la consolidation peut atteindre plus de 20 % du capital total des membres [22, p.56], par des prêts croisés réalisés par les banques et institutions financières du groupe qui ont une contribution privilégiée – de l'ordre de 20 % également – au financement des activités industrielles, enfin par des relations de fournitures réciproques de produits intermédiaires.

Le groupe de type B, plus traditionnel, est celui constitué autour d'une grande firme, qui peut elle-même être membre d'un groupe de type A, par l'ensemble de ses affiliés.

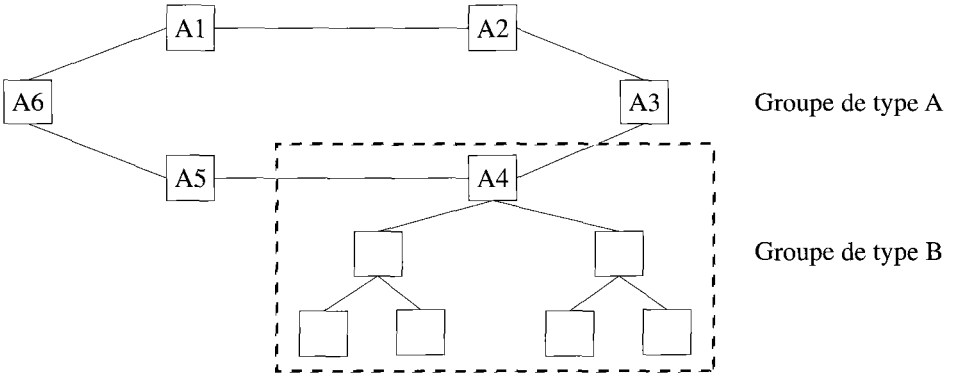


Figure 4.

Le mode d'organisation en réseau constitue une alternative aux autres formes et en même temps un 3^{e} mode de coordination distinct à la fois du marché et de la hiérarchie. En rejoignant un groupe, l'entreprise évite les coûts de transaction qui auraient été liés au marché et évite en même temps les coûts d'administration et de contrôle résultant de l'internalisation. Cet avantage serait particulièrement important lorsque la quantité d'information associée à la transaction est elle-même élevée. Les "imperfections cognitives" du marché, selon l'expression de F. Chesnay [13] sont alors potentiellement importantes.

Mais dans le même temps, "la complexité des intrants scientifiques et technologiques, l'incertitude des conditions économiques et les risques liés à des trajectoires technologiques encore incertaines, semblent avoir diminué les avantages de l'intégration verticale et horizontale et ont rendu les hiérarchies moins efficaces en tant que moyen d'affronter les imperfections du marché" [13, p.92]. Des modèles voisins ont été repris dans d'autres pays développés, en particulier dans les pays scandinaves et en Italie. Ils ont été analysés par Granstrand [23] et Antonelli [2, 3] entre autres. Toutefois, la structure des groupes considérés semble un peu différente du modèle constitué par le type A en particulier, surtout dans le cas des firmes italiennes, caractérisées par la présence d'un centre coordinateur identifiable, même s'il ne s'inscrit pas dans une logique de type hiérarchique.

Ce qui ressort de la plupart de ces analyses et qui est particulièrement éclairant dans le cadre de cette étude, c'est que cette réflexion sur l'organisation interne de la firme s'inscrit dans une perspective de compétitivité internationale entre pays développés. C'est la nécessité de tirer parti de l'évolution technologique, en particulier pour la firme à technologie multiple et avancée, qui sous-tend les nouvelles formes d'organisation. Cela est fortement mis en évidence dans le cas de Saab-Scania où un véritable audit technologique a précédé la restructuration interne du groupe [23, p.24 sqq].

D'une façon générale, la réflexion sur l'organisation interne de la firme est de moins en moins séparable de celle sur l'innovation, la technologie et la recherche-développement [12]. En ce sens, on peut dire que la rationalité étroite du modèle marginaliste est battue "de l'intérieur" par une logique économique plus forte qui s'inscrit également dans une perspective de résultats. Dépasser la rationalité étroite est alors le moyen d'améliorer l'efficacité économique de l'entreprise. Enfin, sur le plan méthodologique, l'analyse théorique suit l'évolution sur le terrain et fait largement appel au raisonnement inductif, ce qui n'est pas neutre par rapport aux débats qui ont été rappelés dans l'introduction. Mais l'efficacité de l'entreprise dépend aussi de l'organisation du travail. C'est le point qui va être examiné maintenant.

L'organisation du travail et le retour sur la dimension sociale de l'entreprise

L'application des principes de l'organisation scientifique du travail développés par Taylor a conduit à l'émergence d'un modèle qualifié de Fordiste, d'abord aux États-Unis puis en Europe et au Japon avec quelques différences toutefois dues aux particularités nationales. Ce modèle s'est imposé dans l'ensemble des industries électromécaniques et a diffusé par la suite en dehors de ce noyau.

Quelques traits bien connus suffisent à le caractériser :

- fort degré de parcellisation des tâches, induisant un cloisonnement entre les différentes compétences à l'intérieur de l'entreprise ;
- séparation étanche entre les tâches de conception et celles d'exécution ;
- forte mécanisation rendue possible par la décomposition des tâches en opérations élémentaires susceptibles d'être effectuées par des machines très spécialisées ;
- appel à une main-d'œuvre peu ou pas qualifiée pour la plupart des opérations élémentaires ne nécessitant aucune connaissance préalable ;
- exploitation maximale des économies d'échelle par la production en masse de produits standardisés ;

- niveau de salaire relativement élevé assurant une croissance régulière de la demande et l'écoulement d'une production croissante ;
- focalisation des conflits du travail sur la seule variable salaire.

Ce modèle a commencé à rencontrer ses limites à la fin des années soixante, avec en particulier le mécontentement croissant des travailleurs face à leurs conditions de travail, la diversification et l'instabilité croissante de la demande. Les insuffisances du modèle ont été aggravées par les deux crises de l'énergie, les transformations de l'économie mondiale et l'apparition de nouvelles concurrences. Le recours accru à la mécanisation, l'intensification de l'effort de recherche-développement n'ont pas permis d'apporter de réponse satisfaisante au problème qui était posé.

Face à ce modèle contesté, le modèle japonais a de plus en plus fait référence. Il se caractérise par une moindre parcellisation des tâches et une polyvalence des opérateurs. Ceux-ci sont regroupés en équipes autonomes et chacun doit pouvoir remplacer n'importe quel autre membre de l'équipe. Le degré de responsabilité de chacun est clairement indiqué par le système du juste à temps, qui élimine les stocks et les temps morts. Toute défaillance d'un opérateur se traduit par un arrêt de la production. Chaque opérateur est responsable de la qualité de son travail et il n'y a pas de contrôle de qualité final. Le nombre de niveaux hiérarchiques est réduit et il n'y a pas de cloisonnement, ni entre les fonctions, ni entre les grades. Les membres des services de production et du service commercial participent dès l'origine aux projets de produits nouveaux. L'ensemble du personnel participe en permanence à l'effort d'amélioration de la productivité à travers le KAIZEN dont une des manifestations les plus visibles est constituée par les cercles de qualité.

Les avantages du système sont bien connus et résident dans sa flexibilité, sa rapidité de réaction au marché, la qualité du produit et la réduction des coûts de production. La rapidité avec laquelle une idée ou une innovation d'origine interne ou externe peut être transformée en produit commercialisé est un des éléments importants du succès des firmes sur de nombreux marchés. Toutefois, rien ne nous dit que ces firmes puissent être plus créatives ou avoir de meilleurs résultats en matière de recherche-développement par exemple. La supériorité bien réelle du modèle ne couvre sans doute pas tous les aspects de la concurrence. Elle dépend aussi du secteur et du type d'activité de l'entreprise.

Comme cela apparaît clairement avec l'expérience des firmes japonaises implantées aux États-Unis, l'engagement des salariés est beaucoup plus important que dans le système standard d'entreprise(5). Les salariés doivent une totale loyauté à la firme, s'impliquent entièrement et doivent apprendre à penser selon les normes de l'entreprise. Leur vie familiale et sociale en est affectée. En un mot, ce système a un caractère quelque peu totalitaire. Il n'est pas certain qu'il soit très bien supporté par les salariés américains des firmes japonaises, dont il heurte le modèle culturel (tableau I). Il est par contre très bien supporté par leurs employés japonais qui se sentiraient insuffisamment impliqués dans un système de type occidental plus individualiste.

On retrouve ici la dimension sociale et culturelle comme déterminant du mode d'organisation de l'entreprise et de ses performances. Mais les sociétés et les cultures sont diverses et multiples et cette relation avec l'organisation de l'entreprise autorise par conséquent une multitude d'applications.

(5) On en trouvera un bon exemple dans l'ouvrage de J et S. Fucini [20].

Au lieu de considérer que l'agent entreprise est partout identique et dépositaire de la rationalité universelle dans le domaine de la création de richesse, et que les autres modalités ne constituent que des déviations par rapport à ce type idéal, il faut voir dans l'organisation productive une émanation de la société qui en spécifie l'organisation et les modes de fonctionnement. Cela laisse entier le problème de l'efficacité. Celle-ci s'apprécie en fonction d'objectifs propres à la société et pas forcément en termes strictement économiques. Par contre, sur le marché international se trouvent confrontées les entreprises appartenant à toutes les régions du monde et c'est en fonction de leurs résultats que se hiérarchisent les économies nationales. Il y a donc à l'œuvre simultanément un principe de multiplicité et un principe d'homogénéisation des formes d'entreprise.

Tableau I. La culture d'entreprise : philosophie, valeurs et objectifs.

Entreprises américaines traditionnelles	Transplant japonais
Fierté vis-à-vis des stars de la recherche, de l'ingénierie ou de la gestion travaillant dans l'entreprise	Fierté vis-à-vis du système d'équipes autonomes recherchant en permanence la perfection et la qualité
Les managers évitent les innovations à trop haut risque	Tous les employés du haut en bas de l'échelle cherchent l'innovation et prennent des risques
Les changements, erreurs et nouveaux problèmes sont indésirables et menaçants	Changements, erreurs et nouveaux problèmes sont bienvenus car sources d'améliorations et d'innovations
L'organisation est impersonnelle et encourage les individus à rechercher leur propre intérêt	L'organisation est une famille dans laquelle la loyauté, la confiance et le sens du devoir sont valorisés
Maximiser le retour sur investissement à court terme par la technologie et l'efficacité individuelle	Maximiser le retour sur investissement dans le long terme par un système sociotechnique équilibré
Relations de type conflictuel entre les départements, les salariés, la direction et les pouvoirs publics	Relations harmonieuses entre les départements, les salariés, la direction et les pouvoirs publics
Les objectifs et valeurs de la direction et des salariés ne sont pas compatibles et induisent un manque de confiance réciproque	Les objectifs et les valeurs des salariés et de l'organisation sont identiques et renforcent l'organisation
Les salariés sont contrôlés par un système de carotte et de bâton. Ils peuvent être sacrifiés pour les objectifs à court terme	Les salariés sont invités à déployer la plénitude de leurs capacités. Ils sont un élément essentiel à l'accomplissement des objectifs à long terme
L'analyse objective et la sophistication méthodologique ont le pas sur l'expérience	L'analyse objective et l'expérience ont la même importance

Ce tableau présente les différences entre les entreprises américaines et les entreprises japonaises implantées aux État-Unis, dans le domaine de la culture d'entreprise. Source : d'après tableau I de Rehder [31].

En guise de conclusion : les implications concernant "l'esprit d'entreprise"

Il est temps d'envisager les implications des différentes théories de l'entreprise sur ce qu'il est convenu d'appeler l'esprit d'entreprise. Il est clair en effet que selon la théorie de l'entreprise qui est retenue, cette expression ne recouvre pas la même réalité et ne se localise pas de la même façon dans l'ensemble du corps social.

Des conceptions différentes

Lorsqu'on raisonne dans le cadre de la théorie marginaliste, l'esprit d'entreprise consiste pour un individu, l'entrepreneur, à prendre un risque en mettant sur le marché un produit qui a été obtenu en combinant les facteurs de production achetés aux différents détenteurs de ces facteurs. En faisant varier à la marge les quantités de facteurs achetées et la quantité de produit vendue, l'entrepreneur s'efforcera de maximiser le profit, différence entre les coûts qu'il a engagés et les recettes provenant des ventes.

Dans l'approche organisationnelle, au contraire, l'esprit d'entreprise, c'est le fait pour une communauté de travail de se sentir solidaire d'objectifs propres à l'organisation. Chacun, à sa place, participe à l'organisation et se sent concerné par les objectifs et le sort de l'ensemble. Avoir l'esprit d'entreprise, ce n'est pas entreprendre, c'est être conscient de cette solidarité et l'accepter, y compris dans ce qu'elle peut avoir d'aliénant(6). L'entrepreneur, s'il faut en chercher un, c'est alors le groupe(7). Par là même, l'esprit d'entreprise se trouve aussi déplacé.

Des localisations différentes

Dans le premier cas, l'esprit d'entreprise se localise dans la personne même de l'entrepreneur. Ce qui intervient dans le reste de l'entreprise est sans importance tant que l'on reste sur la frontière d'efficience définie par la fonction de production. Peu importe ce que pensent les individus du moment qu'ils travaillent. Avec l'approche organisationnelle, cet esprit d'entreprise s'étend à l'ensemble des participants et descend par conséquent jusqu'en bas de l'échelle, au niveau des tâches d'exécution les plus simples(8). Ce caractère partagé lui donne la nature d'une véritable culture d'entreprise, avec les tentations qui ont été mentionnées précédemment. Toutefois, cette "culture d'entreprise" s'insère aussi dans une culture plus large propre à l'ensemble de la société, et si l'on veut que l'entreprise ne constitue pas un îlot isolé, il est important que la culture d'entreprise et la culture tout court ne soient pas en trop forte opposition. C'est dire qu'en dernier ressort, l'esprit d'entreprise dépend de la capacité d'une société à intégrer les deux éléments.

(6) Que l'on pense à certains traits de l'entreprise japonaise tels que l'uniforme, les rites liés aux événements de la vie de l'entreprise, les sorties en groupe, l'hymne d'entreprise, etc.

(7) Pour Galbraith [21], ce serait la technostructure, donc une partie seulement du groupe constitué par l'ensemble des participants.

(8) Et sans doute au-delà de l'entreprise proprement dite, avec par exemple les clubs de fournisseurs.

Références

1. Alchian A., Woodward S. (1988). The firm is dead, long live the firm. *Journal of Economic Literature.*
2. Antonelli Ch. (1987). L'impressa rete ; Cambiamento technologico internalizzazione et appropriazione di quasi rendite. *Annali di Storia delli impresa,* n°3.
3. Antonelli Ch. (1988). The network firm. In : Antonelli, éd. *The new information technology and industrial change : the Italian case.* Kluwer.
4. Aoki M. (1984). *The cooperative game theory of the firm.* Clarendon Press.
5. Arrous J. (1982). La Coordination entre les firmes et à l'intérieur des firmes. In : *Économie industrielle : problématique et méthodologie.* Économica.
6. Austruy J. (1964). Du rôle de l'oligopole dans le capitalisme évolué. In : *Les Formes modernes de la concurrence.* Éd. Gauthier Villars.
7. Berle A., Means G. (1932). *The modern corporation and private property.* Mac Millan, New York.
8. Boyer R. (1989). New directions in management practices and work organisation, general principles and national trajectories. Contribution à la conférence de l'OCDE *Technical change as a social process, society, enterprises and individual,* Helsinki, 11/13 décembre.
9. Boyer R., Coriat B. (1990). De la flexibilité technique à la stabilisation macroéconomique, un essai d'analyse. In : Cohendet et Llerena, éd. *Flexibilité, information et décision.* Économica.
10. Chandler A. (1966). *Strategy and Structure.* Doubleday éd., New York.
11. Chandler A. (1982). The M Form : industrial groups, American style. *European Economic Review.*
12. Chesnay F. (1986). Science, technologie et compétitivité. *Revue STI,* OCDE, n°1.
13. Chesnay F. (1988). Les Accords de coopération technique entre firmes indépendantes. *STI,* n°4, OCDE, p. 92.
14. Chesnay F. (1990). La Compétitivité technologique en tant que compétitivité structurelle. In : *Compétitivité internationale et dépenses militaires.* Économica.
15. Coase R. (1937). The nature of the firm. *Économica.*
16. Coriat B. (1990). *L'Atelier et le robot.* Ch. Bourgeois, Paris.
17. Cyert R., March J. (1963). *A behavioural theory of the firm.* Prentice Hall.
18. Dumont L. (1977). *Homo Aequalis.* Gallimard, Paris.
19. Favereau D. (1989). Marchés internes, marchés externes. *Revue économique.*
20. Fucini J. et S. (1990). *Working for the Japanese.* Free Press.
21. Galbraith J.K. (1967). *Le Nouvel État industriel.* Gallimard, Paris.
22. Goto A. (1982). Business Groups in a market economy. *European Economic Review.*
23. Granstrand O., Sjolander S. (1987). Managing innovation in multitechnology corporations. Communication au symposium *Managing innovation in large complex corporations,* INSEAD, 31/8-2/9.
24. Hall, Hitch (1939). *Price theory and business behaviour.* Oxford Economic Papers.
25. D'Iribarne A. (1990). La Gestion de l'organisation et des ressources humaines comme facteur stratégique de la production et de la diffusion de l'innovation. *Revue d'économie industrielle,* n°51.
26. Leibenstein H. (1966). Allocative efficiency versus X efficiency. *American Economic Review.*
27. Machlup F. (1967). Theories of the firm : marginalist, behavioural, managerial. *American Economic Review,* p. 9.
28. Ménard T. (1990). *L'Économie des organisations.* La Découverte, Paris.
29. Munkirs J. (1985). *The transformation of American capitalism.* R.E. Sharpe.
30. Polanyi J.K. (1985). *The great transformation.* Beacon Press.

31. Rehder R. (1989). Japanese transplants : in search of a balanced and broader perspective. *Columbia Journal of World Business.*
32. Roobeek A. (1990). *Beyond the technology race.* Elsevier.
33. Schumpeter J. (1983). *Histoire de l'analyse économique.* Trad. française, Gallimard, Paris.
34. Veblen T. (1923). *Absentee ownership and business enterprise in recent times.* Viking Press, New York.
35. Williamsom O. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications.* Free Press.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 43-54.

3

Partager l'esprit d'entreprise

G. CANCADE

Centre Français de Promotion Industrielle en Afrique, Paris, France

Dans une société où la solution des problèmes économiques et sociaux repose désormais sur le développement des initiatives privées, les projets pour aboutir s'appuient de plus en plus souvent sur des structures et des personnes associant leurs moyens et leurs talents diversifiés, du stade de la conception à celui du management.

Ainsi, dans le secteur moderne, les entrepreneurs sont-ils de moins en moins seuls face aux institutions, aux fournisseurs, aux clients ... mais également face au marché.

L'esprit d'entreprise est aujourd'hui de plus en plus partagé par des opérateurs internes et externes à l'entreprise s'engageant solidairement – documents contractuels à l'appui – dans la réussite d'un projet.

Plus nombreux que par le passé, les acteurs internes particulièrement, d'une part, mettent en commun des aptitudes intellectuelles variées (méthode, savoir-faire, capacité de négociation), d'autre part, se répartissent responsabilités, apports financiers, débouchés des produits, risques et profits.

Trois thèmes d'investigations vont nous permettre d'illustrer cette évolution :

– une réflexion suggérant de différencier les aptitudes individuelles des valeurs collectives et de juger de la pertinence pour chacune d'elles à s'exprimer plus particulièrement à chaque phase de l'élaboration d'un projet,

– un inventaire des acteurs associés à cette élaboration – institutions, personnes physiques – et de leur spécificité – conceptuelle, technique, financière, commerciale, juridique, managériale –,

– l'évaluation qualitative du portefeuille d'une société financière spécialisée dans la mise en œuvre de partenariats Nord-Sud permettant de mettre en évidence la typologie variée (nombre, fonctions) de tous les acteurs partageant l'esprit d'entreprise du promoteur.

L'esprit d'entreprise : particularisme ou pas ?

Dans les années 1970, peu avant qu'une crise mondiale ne s'installe durablement, les ambitions naturelles mais avivées des pays en développement ont suscité une génération spontanée d'initiatives individuelles et de porteurs de projets – au Nord comme au Sud – se prévalant de la qualité de "promoteur".

Cette prétention – fondée ou pas – étant insuffisante si l'on n'est pas porteur d'un projet concret, le vocable "d'entrepreneur" prit le relais comme pour convaincre d'une capacité plus forte à réaliser effectivement un projet.

L'homme entreprenant – comme d'autres sont qualifiés méritants –, présenté comme recours à la crise, bénéficie d'une telle reconnaissance publique et d'une telle médiatisation qu'il pourrait faire douter le chômeur, impuissant à assurer lui-même son avenir et comme dépendant de cet homme providentiel.

De même qu'une société à "plusieurs vitesses" traduirait l'inégalité naturelle entre les hommes à suivre le même rythme de progression du savoir et de la productivité, l'esprit d'entreprise représenterait l'aptitude innée dont certains seraient dotés pour créer des richesses et développer autour d'eux un bien-être social sans lesquels nos sociétés fondées sur la croissance s'écrouleraient.

En réalité, l'esprit d'entreprise ne devrait-il pas être plutôt la reconnaissance *a posteriori* d'une aptitude à aboutir, au même titre que le créateur culturel – romancier, musicien, peintre – n'a d'existence que lorsqu'il possède enfin un public ? Il ne demeure qu'une ambition – quelles que soient les vicissitudes ou les réalités qui peuvent contrarier ou interdire celle-ci – s'il n'est pas transformé en réalités humaine (des compétences), physique (des murs, des bureaux, des machines) et intellectuelle (un savoir, des procédures) résistant à l'épreuve du marché.

En analysant la variété des talents qui fondent la complémentarité des hommes mais aussi leurs différences, on peut tenter de relever les principaux traits de caractère et de situations qui singulariseraient l'entrepreneur du non-entrepreneur.

Nous en distinguerons trois, sous l'angle respectif :

- des aspects personnels et culturels ;
- des aspects relationnels et environnementaux ;
- des aspects conceptuels et opérationnels.

Aspects personnels et culturels

L'individu au sein de la société a l'occasion de jouer un rôle plus ou moins affirmé en fonction d'une large palette d'aptitudes ou de préférences :

- s'exprimer dans la collectivité ou s'épanouir individuellement,
- savoir-faire et expérience ou comportement de néophyte,
- compétences pluridisciplinaires ou spécialisation,
- personnalité (énergie, caractère, charisme) ou attitude de dépendance,
- goût de l'organisation et des procédures (architecture d'un projet) ou préférence pour l'exécution de l'œuvre.

Les quelques caractéristiques contrastées que nous venons d'énumérer permettraient-elles d'affirmer que l'esprit d'entreprise traduit une primauté des valeurs individuelles et de la personnalité sur celles du savoir et de la méthode, ou le contraire ?

Dans une société industrielle où les entreprises sont en mutation permanente, les chercheurs en management, particulièrement désorientés aujourd'hui dans leurs recherches, pourraient-ils nous aider dans la définition d'un profil de l'entrepreneur-gestionnaire créé par la nécessité ?

En effet, si l'esprit d'entreprise est au point de départ d'un projet, que reste-t-il de celui-ci au terme de l'exécution de ce projet et plus encore lorsqu'il traverse les turbulences de la gestion quotidienne ?

Aspects relationnels et environnementaux

Avant d'être reconnu, l'esprit d'entreprise doit encore affronter le parcours initiatique de l'environnement à deux niveaux :

- celui de la société institutionnelle (pays d'implantation, administrations, banques),
- celui de sa propre organisation intrinsèque (relations avec les partenaires internes – actionnaires – et externes – fournisseurs –, clientèle du projet).

En effet, contrairement à certaines affirmations, fondées, il est vrai, sur la réalité, aucun entrepreneur ne devrait prendre ses décisions "à l'instinct", "au feeling", mais après avoir réussi son examen de passage devant tous ceux qui sont juges de sa fiabilité personnelle et de celle de son projet parce qu'ils sont aussi appelés à partager une part de la responsabilité de son destin.

En l'occurrence, la maîtrise de l'environnement devrait plutôt relever de l'aptitude à la négociation.

À ce titre, certains pays, certaines institutions peuvent être, il est vrai, de réels obstacles à l'esprit d'entreprise, mais un vrai entrepreneur doit également ne pas surestimer ses moyens ni sous-estimer les empêchements rencontrés et savoir renoncer à une cause perdue.

L'attachement subjectif ou sentimental à un projet n'est plus de mise et la conjoncture ne peut être toujours jugée seule responsable de certains échecs ou de certaines difficultés qui relèvent d'erreurs de conception ou de gestion.

Contrairement encore à une idée répandue, un entrepreneur n'est pas forcément un homme seul à l'heure de la flexibilité décisionnelle. Il peut aussi s'acharner à sa propre perte quand il ne s'appuie pas sur l'environnement de conseils et de procédures mis à sa disposition, même en économie libérale.

Aspects conceptuels et opérationnels

L'esprit d'entreprise s'exprime et trouve lui-même sa confirmation ou sa sanction aux deux phases :

- de la conception du projet (phase 1) ;
- de la réalisation et de l'exploitation de celui-ci (phase 2).

S'il y a initiative, promotion d'idées et de savoir-faire, c'est bien dans la phase conceptuelle qui couvre études préparatoires, premiers contacts avec les institutions et les parte-

naires, étude de marché et de faisabilité préalables à la décision d'investissement et aux négociations avec l'ensemble des partenaires que nous décrirons plus loin.

Les petites et moyennes entreprises (PME) s'en remettent le plus souvent à l'homme qui incarne le mieux le projet pour assumer seul l'ensemble de ces prestations ou les coordonner, tandis que les grandes entreprises n'hésitent pas à sous-traiter tout ou partie de cette phase à des prestataires de service.

Les aptitudes requises pour conduire ces travaux à dominante intellectuelle (phase 1) sont-elles fondamentalement différentes de celles qui conviennent à la maîtrise de la réalisation et de l'exploitation du projet (phase 2) ? Certainement, si l'on considère qu'il n'y a pas d'homme universel.

À l'exception de micro-projets ou de petits projets, les moyennes entreprises exigent de plus en plus souvent des compétences pluridisciplinaires pour affronter à chances égales la concurrence internationale.

On comprend dès lors pourquoi l'esprit d'entreprise du leader n'exclut pas de sa part un abandon de souveraineté au nom de l'intérêt du projet.

L'un des paradoxes des projets, mal connu des non-spécialistes, tient au fait que l'homme de base à l'initiative du projet ne peut toujours se réclamer à lui seul de toutes les composantes du succès (savoir-faire, produit, gestion, ressources financières).

En résumé, dans un contexte international où le professionnalisme doit primer sur les prérogatives parfois abusives des personnes, l'esprit d'entreprise d'un homme – quel qu'il soit – n'a de sens que s'il est mis au service du succès, au-delà de toute ambition ou amour-propre personnels.

Les acteurs d'un projet de coopération inter-entreprises Nord-Sud

Après avoir mis en évidence en quelques exemples la variété des composantes personnelles, culturelles, relationnelles, environnementales, conceptuelles et opérationnelles qui font la diversité des personnalités et des situations rencontrées dans la mise en œuvre d'un projet, nous allons énumérer de façon schématique quels sont les acteurs proprement dits engagés dans un projet-type de coopération inter-entreprises Nord-Sud.

Joint-venture, co-investissement, partenariat, coopération inter-entreprises sont autant de formulations qui évoquent les rapprochements, associations et exploitations communes de projets par des entrepreneurs privés et institutionnels des pays du Nord et du Sud.

Dans la réalité, les acteurs directs et indirects d'un projet sont nombreux et l'entreprise mère, l'actionnaire majoritaire et le gestionnaire, quel que soit le poids qu'ils exercent chacun sur la conception, la réalisation et l'exploitation du projet, doivent compter avec d'autres partenaires dont les contributions ont permis ou facilité cette réalisation.

Résumons le rôle tenu par chacun des acteurs :

– l'entreprise du Nord (savoir-faire, stratégie de développement, apports financiers, débouchés des produits éventuellement);

– l'entreprise du Sud ou ses promoteurs (développement local, structure d'accueil, capitaux),

– les partenaires extérieurs au projet (sociétés de crédit, fournisseurs, chargés de la commercialisation des produits),

– le pays d'accueil (concours incitatifs à l'investissement, fiscalité particulièrement),

– le parrainage institutionnel international (subventions des prestations de service nécessaires à la conception et au développement des projets),

– le partenariat financier (fonds propres, prêts, conseils permettant de consolider le projet).

L'entreprise du Nord

Elle possède :

– le savoir-faire et l'expérience d'un produit ayant des débouchés soit sur le marché local du pays d'accueil, soit à l'exportation à partir de ce pays ;

– des ressources humaines disponibles en nombre et qualité pour pouvoir affecter l'un ou plusieurs de ses cadres sur le projet à temps partiel lors des études préliminaires, puis le ou les détacher à temps plein (expatriation) pour la réalisation et l'exploitation du projet ensuite ;

– des ressources financières suffisantes pour prendre au minimum une participation qui lui permettra de disposer seule ou avec d'autres partenaires d'environ un tiers du capital social et de constituer ainsi une minorité de blocage.

Son insertion dans un tel processus s'inscrit dans une stratégie de développement à long terme de ses activités et dans une perspective de rentabilité, au mieux à moyen terme, de la filiale créée.

Bien entendu, toutes les formes de coopération sont à prendre en considération, l'entreprise dite du Nord n'étant pas systématiquement en situation d'attente d'une proposition mais ayant déjà envisagé une action à l'étranger pouvant aller jusqu'au choix d'en maîtriser le leadership et d'en posséder le contrôle majoritaire.

Outre les profits financiers espérés à moyen terme et l'expérience internationale qu'elle retire de cette coopération, pouvant créer des synergies nouvelles, elle peut espérer à court terme trouver une rémunération portant sur la fourniture d'une assistance technique indispensable à la réussite du projet.

L'entreprise du Sud (ou ses promoteurs)

Elle peut soit avoir déjà une existence et le co-investissement se fera à travers elle, soit faire l'objet d'une création *ex nihilo*.

Le plus souvent il est préférable que le projet se réalise dans le cadre d'une société existante ayant accumulé une certaine expérience du produit et du marché ; une telle société maîtrise mieux l'environnement local et offre ainsi des possibilités d'économies substantielles en matière d'investissements, notamment improductifs (bâtiments).

Lors d'un premier projet, un promoteur inexpérimenté a toujours intérêt à choisir ce type d'association. Autres caractéristiques à considérer, au cas par cas, selon les projets :

– le produit à mettre en œuvre ou à développer en partenariat entre en général déjà dans sa famille de produits ou relève d'une technologie déjà maîtrisée,

– l'objectif est de développer le niveau des ventes d'un produit disposant d'un marché réel plus que potentiel;

– les apports en fonds propres ne sont pas forcément constitués majoritairement par elle mais la tendance générale est qu'elle devienne majoritaire si elle ne l'est pas au départ,

– l'entreprise du Sud est nationale de droit, mais les actionnaires peuvent être indifféremment des nationaux ou des étrangers.

Les partenaires extérieurs au projet

Mentionnons pour mémoire les partenaires extérieurs qui, s'ils ne sont pas actionnaires du projet, sont incontournables : fournisseurs d'équipement ; banques commerciales pour le court terme et le moyen terme ; banques publiques pour le moyen terme et le long terme ; distributeurs et commerçants qui assureront les débouchés de la production, clientèle finale.

Les conditions auxquelles les uns et les autres accepteront de collaborer avec les promoteurs peuvent conduire à renoncer au projet comme à sa réussite.

Le pays d'accueil

Si le choix du pays d'accueil n'est pas fondamentalement à la base de la réalisation du projet, il constitue néanmoins un paramètre important de l'étude des avantages comparatifs si plusieurs pays sont en balance.

Dans ce dernier cas notamment, quatre catégories d'éléments sont à prendre en considération :

– les coûts de facteur de production,

– le marché, si le chiffre d'affaires vise en majorité des débouchés nationaux,

– l'environnement politique, économique et financier, administratif et relationnel général pour les investisseurs (stabilité politique, hypothèses de croissance, avantages fiscaux, risque de change, etc.),

– les avantages issus du Code des investissements national offerts aux investisseurs nationaux et étrangers qui, en termes d'exemption de droits divers à acquitter et de réduction de taxes et d'impôts, seront déterminants dans les prévisions de rentabilité du projet.

Notons que l'ensemble de ces déductions constitue un manque de recettes pour le budget national et un pari sur l'avenir. Une telle contribution à l'équilibre financier du projet, si elle ne peut être considérée comme un apport en nature, suffit à faire du pays d'accueil un partenaire majeur du projet. Cette situation justifie de sa part un minimum de droit de contrôle.

Les promoteurs ne doivent toutefois pas sous-estimer la menace sur l'économie du projet que pourrait entraîner tout retournement de l'attitude de l'administration locale (fiscalité, dispositions sociales, contingentement du crédit, réglementation des prix, disponibilités en devises) ou de la conjoncture (marché, inflation). L'État peut donc constituer un partenaire indirect déconcertant lorsque ses initiatives remettent en cause les hypothèses de départ sur la base desquelles était fondée la rentabilité d'un projet.

Enfin, quelle que soit l'attractivité d'ensemble d'un pays (cadre de vie, code des investissements incitatif, marché porteur), un projet ne peut éliminer la prise en considération d'un ou plusieurs handicaps spécifiques (fiscalité locale du produit, productivité du personnel par exemple) qui pourraient mettre gravement en péril son existence.

Le parrainage institutionnel international

Si de nombreuses structures institutionnelles d'appui à la promotion et à la conception des projets ont été mises en place, c'est hélas parce que :

- les entreprises du Sud comme du Nord, quelles que soient leurs compétences par ailleurs, n'ont souvent pas les moyens de maîtriser seules l'ingénierie de conception, de réalisation financière et juridique des projets à réaliser ;
- un investissement à l'étranger est toujours porteur de risque, même s'il est vital pour l'avenir de l'entreprise, et son échec éventuel ne doit pas mettre cette dernière en difficulté ou en cessation d'activité ;
- le travail préparatoire à la réalisation du projet est souvent long et coûteux (études de marché et de faisabilité, montage du financement, accords de partenariat, fréquence des missions sur le terrain et auprès des fournisseurs et clients potentiels) et ne peut toujours être supporté en conseils et frais d'approche par les entreprises elles-mêmes dont les trésoreries sont insuffisantes.

On pourra judicieusement objecter devant ce constat que, si les entreprises ne disposent pas de la trésorerie et des hommes nécessaires aux études et au démarrage des projets, elles seront encore moins en mesure de procéder aux mises de fonds et aux détachements de personnel nécessaires à la réalisation des projets.

C'est un fait que les PME, pour qui les pays en développement constituent une cible d'activité correspondant à leurs produits et à leur taille, sont loin de toujours posséder les moyens de leurs ambitions.

Aussi, les structures institutionnelles ont-elles un rôle multiple : conseiller, accompagner jusqu'à un certain stade les promoteurs ou les dissuader de poursuivre si leurs objectifs sont irréalistes, les orienter vers les opérateurs industriels et financiers les plus adaptés à la solution de leurs problèmes.

Dans une perspective franco-africaine elles sont de deux types :

- privées en majorité au stade de la prospection, de l'identification des possibilités de partenariat et des pré-études de la mise en relation des entrepreneurs, de l'information-sensibilisation générale (CEPIA, APRODI, API-PME, CCI, syndicats patronaux, agences régionales de développement, service de l'ONUDI en France, ONG dans le cas de micro-projets), mais en grande partie souvent subventionnées par des administrations, sans oublier l'assurance-prospection de la COFACE ;
- publiques au stade des études de faisabilité, audits, assistance technique formation (pour l'Afrique, le Guichet unique de la CCCE sur délégation du ministère de la Coopération et du Développement et le Centre de développement industriel (CDI) de Bruxelles, APDF/SFI basé à Abidjan et Nairobi ; les facilités Cheysson pour le Maghreb ; le fonds d'ingénierie de la DREE et l'ACTIM sur le reste du monde principalement).

Ces parrains français, européens et internationaux qui ont allégé les charges des parents-partenaires en constituant une partie du trousseau du projet sont quelquefois amenés à renouveler leurs concours en études, besoins d'assistance technique et de formation

ou d'audit, aussi bien en raison du succès que des difficultés que pourrait rencontrer le projet. Il est important de souligner le rôle qu'ils jouent encore dans le suivi du projet.

Il faut donc avoir le bon goût de les informer des conditions de la croissance du projet, dans la perspective où l'on devrait à nouveau faire appel à leur gousset.

Le partenariat financier

Les soutiens précieux du pays d'accueil et des parrains institutionnels facilitent par leurs contributions aux études préliminaires l'insertion des partenaires financiers associés au risque du projet, que ceux-ci soient à capitaux publics (le plus souvent) ou privés.

Ces derniers apportent d'abord des produits financiers : fonds propres sous forme d'actions, d'obligations convertibles ou d'avances en compte-courant, et de prêts généralement à moyen terme et long terme. Si, à l'origine, ils ont été créés pour compenser les insuffisances de fonds propres des entreprises, ils sont aussi devenus leurs conseillers bien au-delà des stricts aspects financiers des projets.

Appelés en principe à se retirer un jour, leur présence dans le conseil d'administration, et plus encore le rôle qu'ils tiennent dans la conception et le suivi du projet, constituent des éléments primordiaux pour le confort de celui-ci, car :

- leurs compétences ne concernent pas seulement l'ingénierie financière du projet, mais la mise en œuvre des termes des références des études et des documents contractuels liés à l'actionnariat ;
- véritable parapluie sécuritaire, leur présence constitue au sein du capital des sociétés une image d'honorabilité et de compétence porteuse de synergies diverses auprès des administrations locales, avec d'autres entreprises et au profit du développement de l'entreprise elle-même ;
- ils donnent la possibilité aux gestionnaires du projet d'échapper à la solitude des responsabilités lorsque ceux-ci sont à la recherche d'avis multi-services ;
- ils conservent leur indépendance de jugement, portant à la sécurité et à l'avenir du projet un intérêt qui l'emporte toujours sur les intérêts particuliers des actionnaires, si ceux-ci en viennent à des exigences qui pourraient déséquilibrer le partenariat ;
- ils sont en mesure, plus encore que les organismes qui subventionnent ou pré-financent les besoins d'appuis au démarrage du projet, d'apporter si nécessaire à des moments opportuns des ressources financières complémentaires, concurremment à celles demandées aux banques ou indépendamment.

Certaines entreprises n'ont pas manqué de qualifier cette composante des projets de "partenaires introuvables" par la richesse des services qui accompagnent leurs produits financiers, même si leurs exigences et les délais qu'elles entraînent parfois constituent un aspect irritant pour des entrepreneurs pressés.

En résumé, le partenariat est un produit de la nécessité qu'il faut libérer d'une trop forte charge affective lors des prémices des projets, sinon il conduit à des réveils douloureux.

L'abondance de partenaires, si elle est une source de complexité, est en effet le plus souvent la résultante d'un certain nombre de contraintes qu'il a fallu partager : l'insuffisance de fonds propres des promoteurs, l'appel à des compétences – spécifiques, par exemple commerciales – nécessaires au confort du projet, un risque-pays que l'on a souhaité raisonnablement réduire au travers d'une association.

C'est au sens propre de l'éthique qui est "la reconnaissance de l'autre" que l'on peut développer une coopération inter-entreprises harmonieuse, à condition que chaque composante y trouve sa part d'utilité, de respectabilité et de profits.

Illustration d'actionnariats Nord-Sud

L'objet de cette troisième partie est d'examiner si l'actionnariat d'un nombre significatif de projets de co-investissements Nord-Sud fait apparaître une concentration de partenaires ou au contraire une segmentation plus ou moins importante de ceux-ci.

Analyse de l'échantillon

L'échantillon des 23 entreprises analysées constitue environ le quart du portefeuille de la Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Économique (PROPARCO), filiale de la Caisse Centrale de Coopération Économique (CCCE). Cette société a eu en portefeuille le plus grand nombre de participations souscrites ces dix dernières années par une institution financière étrangère en Afrique subsaharienne dans le secteur des PME.

Cet échantillon est représentatif de la variété des secteurs d'activité couverts, quoique la proportion d'entreprises de production et de transformation des produits agricoles soit inférieure de moitié en nombre à sa part du portefeuille (40 %), mais plus conforme à cette part en valeur. Les six projets cités constituent en effet 45 % des fonds propres – 180 millions de FF – totalisés par les 23 projets qui se répartissent ainsi :

Production agricole	2
Transformation agricole	4
Industries mécaniques et électriques	6
Industries diverses	2
Services	9
	23

Le secteur des industries mécaniques et électriques a historiquement toujours fourni le second contingent le plus important de projets, compte tenu du rôle que jouent ces industries en aval de grands ensembles agro-industriels ou pour la maintenance des infrastructures ; ces projets sont caractérisés par des investissements réduits.

Les activités de services appartiennent à une nouvelle génération de projets auxquels la société s'est intéressée ces dernières années. Elles sont très diversifiées : activités de services liées à l'industrie, l'hôtellerie et le secteur bancaire, celui-ci requérant des capitaux plus importants.

Les industries diverses au sein desquelles auraient pu être comprises des activités de type transformation du bois ou des plastiques ont engendré peu de projets si ce n'est dans le secteur de la sous-traitance, où les zones franches leur ont offert des conditions attractives d'implantation.

Quoique institutionnelle à 100 % jusqu'en 1990 où elle a ouvert 30 % de son capital au secteur privé, PROPARCO, dont le siège social est en France, est devenue l'interlocuteur privilégié d'initiatives françaises dont elle a facilité la mise en œuvre des investissements en Afrique, le plus souvent en association avec des partenaires locaux. Dans l'échantillon présent, deux projets seulement sont réalisés sans partenaires locaux (promotion artisanat, hôtel).

Si les créations d'entreprises – 13 – sont plus nombreuses que les développements ou restructurations – 10 –, la tendance s'est nettement inversée ces dernières années du fait de la crise ; en effet le rôle de la société a été de contribuer fortement par ses apports en fonds propres à la consolidation d'entreprises en difficulté qu'elle a aidées à se maintenir.

Le capital social des 23 projets se situe entre 600 000 FF et 20 millions de FF, ce qui correspond approximativement à des investissements se situant entre 2 millions de FF et 60 millions de FF. La moyenne historique des investissements auxquels la société a participé est de 20 millions de FF, ce qui la situe dans son créneau de prédilection : la moyenne entreprise.

Synthèse

Nous avons opté pour une répartition des actionnaires en deux groupes :

Actionnaires locaux

1. État
2. Société privée locale majorité française
3. Société privée locale majorité locale
4. Société commerciale locale
5. Privés locaux, personnes physiques
6. Institution financière locale

Actionnaires extérieurs

7. Société privée française, partenaire technique ou commercial
8. Société privée étrangère autre que française
9. Privées étrangères, personnes physiques
10. Institution financière institutionnelle française
11. Institution financière privée française
12. Institution financière institutionnelle internationale

Nous nous en tiendrons au constat des éléments les plus significatifs ressortant de ces différents partenaires industriels, commerciaux ou financiers, personnes physiques ou morales.

Parmi les actionnaires locaux

– L'État n'est présent que deux fois et détient des participations minoritaires dans des entreprises dans lesquelles il était majoritaire à l'origine.

– Les privés locaux sont de loin les actionnaires les plus nombreux – dans 15 projets – et ils apparaissent sans discussion plus souvent en tant que personnes physiques plutôt

qu'au travers de sociétés locales ; ils ne sont majoritaires que quatre fois dans :

- une entreprise dont ils ont racheté la participation d'un partenaire financier extérieur ;
- une entreprise que des cadres ont rachetée à l'actionnaire principal local dont ils étaient les salariés ;
- deux banques où, cas original, ils représentent 65 % du capital (300 porteurs) et 95 % du capital (700 porteurs).

– Les sociétés locales à capitaux d'origine française ne sont pas plus représentées que leurs homologues nationales.

– Les sociétés financières à majorité locale sont représentées 7 fois, dont 2 fois dans un même projet où elles détiennent ensemble 40 % du capital.

– Les sociétés commerciales locales apparaissent peu – dans 4 projets – mais elles jouent un rôle important dans la commercialisation des produits dans deux projets notamment, où elles détiennent environ un tiers du capital ; notons au passage que beaucoup d'actionnaires personnes physiques peuvent être des commerçants de leur état dans d'autres projets et sont intéressés par la distribution des produits des sociétés dans lesquelles ils ont pris des actions.

Au total 42 actionnaires locaux principaux apparaissent dans les 23 projets, sans compter ceux qui sont regroupés dans le cadre d'une "famille" ou de sociétés et surtout sans prendre en compte les 1 000 actionnaires individuels des deux banques figurant dans l'échantillon.

Parmi les actionnaires extérieurs

– PROPARCO est bien entendu le seul partenaire présent dans chaque projet avec une participation par projet se situant entre 5 % et 28 % (avec une exception de 39 %) du capital ; elle ne détient que quelques actions dans des sociétés où elle a cédé ses parts mais dont elle occupe encore un poste d'administrateur à la demande de ses anciens partenaires.

– Les personnes physiques françaises constituent sur l'ensemble des 23 projets l'actionnariat le plus représenté (45 actionnaires dans 13 projets), comme leurs homologues africaines pour la partie locale.

Ces dernières ne disposent que 5 fois de la majorité absolue du capital – contre 4 pour les personnes physiques locales, rappelons-le – et 6 fois la majorité simple.

– Les sociétés privées françaises au nombre de 11 sont notoirement les partenaires techniques des projets les plus nombreux ; elles détiennent 5 fois la majorité ou la quasi-majorité du capital.

– On constate au plan sectoriel que ces sociétés françaises sont plus représentées dans la production et la transformation des produits agricoles et la mécanique tandis que les personnes physiques françaises sont plus nombreuses dans les industries diverses et les services, ces dernières relevant effectivement presque toutes d'initiatives individuelles (chaussures, hôtellerie, banques).

En ce qui concerne les institutions financières françaises, autres que PROPARCO, elles apparaissent 3 fois ; les autres institutions financières étrangères apparaissent 6 fois (FMO, SFI, ACTEA étant les 3 principales). Ces organismes prennent en moyenne 15 % (fourchette de 10 à 40 %) du capital et occupent un poste d'administrateur.

En résumé on constate

– que sur 90 actionnaires du même type appartenant aux 12 catégories classées, 33 sont locaux, 57 sont extérieurs,

– que sur 125 actionnaires recensés tous types confondus sur 23 projets, 42 sont locaux, 83 sont extérieurs (cette dernière répartition ne tient pas compte des banques puisque dans ce cas les porteurs d'actions se comptent par centaines), dont plusieurs résident cependant depuis longtemps dans le pays,

– que les privés locaux et extérieurs personnes physiques constituent ensemble plus de 50 % des actionnaires – en nombre – de projets,

– qu'en valeur du capital celui-ci est constitué globalement au deux tiers au moins par des personnes physiques locales et les sociétés françaises extérieures, ce qui traduit bien la constitution d'un réel partenariat de type Nord-Sud,

– que le poids non seulement en ressources mais aussi en conseil des institutions financières a été primordial : qu'elles ont été souvent le liant indispensable entre les différents partenaires en les amenant par leur plus grande neutralité à harmoniser leurs intérêts parfois divergents,

– que le nombre des actionnaires actifs se situe dans une fourchette de 4 à 7 par projet.

Il est évident en ce qui concerne PROPARCO que si son action n'est pré-déterminée par aucun arbitraire ou exclusive, elle rencontre auprès des entreprises françaises un plus grand nombre de conditions favorables à la mise en œuvre de projets rentables. Sa mission au service du développement et sa propre crédibilité commencent avec la recherche des conditions les plus sécuritaires pour ses investissements.

En conclusion, nous nous sommes efforcés de sensibiliser à l'accroissement du nombre et à la diversité des origines des acteurs de la coopération industrielle.

Si l'esprit d'entreprise relève, il est vrai, d'une aptitude individuelle particulièrement marquée à assumer jusqu'au bout une idée, une ambition, un projet, nos sociétés civiles poussées à la performance en font désormais plutôt le ferment d'un acte collectif mobilisant des énergies et des compétences multiples.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 55-60.

Culture et esprit d'entreprise

4

L'enracinement culturel de la gestion des entreprises

P. d'IRIBARNE

CNRS - Gestion et Société, Paris, France

Le métier de l'entrepreneur a de multiples facettes, de la stratégie commerciale à l'organisation, des montages financiers à la gestion des hommes. Quand on affirme, parfois, que certains pays manquent d'entrepreneurs, on ne distingue pas toujours assez à quelle facette de l'activité d'entrepreneur on songe. En fait il n'est sans doute pas de société où l'on manque d'individus entreprenants et habiles en affaires. Ce sont plutôt les gestionnaires d'ensembles productifs de taille significative qui semblent parfois manquer. Mais est-ce bien alors une question d'hommes ? N'est-ce pas, plutôt, que dans certaines sociétés on manque d'outils de gestion capables d'organiser, d'une manière appropriée au contexte local, de vastes ensembles productifs ? En effet, l'exemple même des pays industriels montre combien une gestion efficace doit être adaptée à ce contexte. Et si chacun de ces pays a mis au point des outils de gestion qui lui conviennent, cette démarche reste balbutiante dans d'autres contrées.

Nous allons voir tout d'abord que les modes d'organisation "internationaux", conçus de fait aux États-Unis, sont largement un produit de la culture américaine. Nous verrons qu'on peut faire le même type d'observation pour la gestion française ou japonaise. Et nous essaierons de voir dans quelle direction peut se dessiner une gestion qui soit en harmonie avec les cultures africaines.

Le modèle américain du contrat honnête

Quand on observe attentivement la vie d'une usine américaine, le modèle d'organisation qui fait référence dans le monde entier y apparaît comme un produit du terroir. On le voit traduire un idéal politique correspondant à l'image d'une société fondée sur des contrats

librement passés entre égaux. Cet idéal conduit à concevoir aussi bien les rapports hiérarchiques que les relations entre divers services comme des relations entre un fournisseur et un client liés par un contrat.

Le client est souverain pour fixer ce qu'il entend obtenir de son fournisseur. En matière de relations hiérarchiques, le supérieur est libre de fixer les objectifs qu'il assigne à ses subordonnés. Mais il serait *unfair* de changer d'avis entre le moment où on a passé commande et celui où on reçoit la marchandise. Le supérieur est lié par des objectifs qu'il a fixés. Si ces objectifs ne correspondent pas ou correspondent mal à ce qui serait réellement le bien de l'entreprise, cela relève de sa responsabilité, et non de celle de son subordonné. L'approche américaine de la gestion, concevant la structure des organisations comme un emboîtement de relations contractuelles, s'attachant à la décentralisation des décisions, à la définition des objectifs et à la rigueur de l'évaluation, s'inscrit dans cette perspective. Et on la trouve à l'œuvre aussi bien dans la législation sociale (lois Wagner et Taft-Hartley) que dans le contenu des contrats qui unissent nombre d'entreprises à leur personnel ouvrier.

À cet idéal contractuel s'associent une grande méfiance par rapport à l'arbitraire du pouvoir et une grande confiance dans un recours à l'objectivité des choses comme moyen d'éviter cet arbitraire. Le souci de justice conduit à exiger que chacun soit jugé sur des faits bien établis et non sur des opinions, sur ses actes et non sur ses intentions, en fonction de critères explicites bien connus à l'avance et non en fonction de considérations floues et définies après coup. Il interdit de prendre en compte tout ce qui relève de préférences, de sentiments ou de relations extérieurs à la stricte exécution des obligations que l'on a contractées.

Ces orientations permettent de comprendre les lumières et les ombres du mode de gestion américain. On conçoit que l'exigence d'une certaine objectivité dans le jugement soit favorable à la bonne marche des entreprises. Et s'efforcer de fixer des objectifs et des critères est une bonne occasion de réfléchir aux problèmes rencontrés et de leur chercher des solutions. Mais ces mérites incontestables s'accompagnent d'aspects beaucoup moins satisfaisants. On sait bien les dérives procédurières que connaît volontiers la société américaine. Ces dérives, qui paraissent intimement liées à un souci d'objectivité poursuivi jusque dans des situations où celle-ci est bien difficile à atteindre, n'épargnent pas la gestion et la vie des entreprises. De plus, la recherche d'objectifs clairs, susceptibles de servir de fondement indiscutable à des appréciations à relativement court terme, conduit souvent à ignorer tout ce qu'a de subtil une action orientée au mieux vers une efficacité à long terme, considérée à l'aune des finalités les plus profondes de l'entreprise.

La logique française de l'honneur

Une usine française témoigne d'une tout autre manière de vivre ensemble. On n'est plus devant une cascade de relations contractuelles entre fournisseurs et clients, mais devant des rapports largement informels entre un ensemble de groupes professionnels passionnément attachés aux droits et aux devoirs que fixent les traditions propres à leur état, en prenant ce terme dans le sens qu'il revêtait dans l'ancienne France. Ces traditions définissent ce à quoi

on reconnaît une "bonne" manière de travailler, les normes d'un "bon boulot", ce qu'il est "normal" de faire et ce à quoi on ne peut s'abaisser quand on est ingénieur de production, tourneur, comptable, ou que l'on exerce tel ou tel autre métier.

Ne pas respecter ces normes par manque de conscience professionnelle, ou accepter des pressions de la hiérarchie visant à faire faire un "mauvais travail" en fonction d'impératifs de rentabilité, c'est mettre en cause l'honneur du groupe professionnel dont on est membre. Et ce serait déchoir que d'être au service de quiconque et en particulier de ses chefs. Il est par contre honorable de se dévouer à une cause, ou de "rendre service" avec magnanimité, pour peu qu'on vous le demande en y mettant les formes.

Dans ces conditions, l'exercice des rapports hiérarchiques demande beaucoup de doigté. Il serait malvenu que les supérieurs descendent trop dans le détail des affaires de leurs subordonnés. Ils sortiraient de leur rôle en effectuant des contrôles minutieux à l'américaine et toute tentative en ce sens suscite volontiers révolte ou dissimulation. Il tend à se produire une stratification des domaines de responsabilité, chacun restant maître chez lui.

L'organisation, souvent stigmatisée, des entreprises françaises en "baronnies" correspond à ce modèle culturel. Et celui-ci ne règne pas seulement dans les hautes sphères. Il est difficile, même à des niveaux modestes, de remettre en cause l'identité et la sphère d'influence de chaque groupe professionnel. Plus largement, l'introduction dans des activités de production de pareilles manières de concevoir la vie en société est source de difficultés et de dérives. Ainsi, les querelles entre fabrication et entretien, qui font les beaux jours des usines françaises, sont des fruits directs de cette manière de vivre ensemble. Mais celle-ci peut conduire au meilleur aussi bien qu'au pire.

Le sens que chacun possède de son devoir professionnel constitue un facteur puissant de motivation. Même si l'organisation est médiocre, même si les conditions permettant de travailler au mieux ne sont pas réunies, même si les supérieurs "n'ont pas rempli leur contrat", nul ne se sent vraiment excusable s'il ne fait pas un "bon travail". Sa conscience professionnelle le pousse à pallier avec les moyens du bord les dysfonctionnements collectifs.

La fidélité paternelle japonaise

Riches en conflits d'intérêts, les rapports entre le Japon et les États-Unis constituent simultanément une sorte de cas d'école en matière de divergences de conception de la vie en société. Ce qui ici est conforme au bien (la construction même de l'économie japonaise, des relations entre entreprises industrielles aux liens entre entreprises et banques ou au rôle de l'État), paraîtra là profondément choquant, irrémédiablement *unfair*. Là où les Japonais parlent de relations à long terme, de rapports de confiance, les Américains parleront d'entente ou de collusion (c'est un trait constant des différences d'éthique que de conduire à désigner différemment, par des termes qui louent ou réprouvent, une même réalité). Et on retrouve cette opposition dans les rapports internes aux entreprises.

Au sein des pays industriels, les États-Unis et le Japon constituent deux pôles opposés quant à la manière de concevoir les bornes mises à l'autocratie des dirigeants. Comme nous l'avons vu, les premiers recherchent à cet effet la dépersonnalisation de relations

contractuelles, portant sur des objets précis et bien délimités, entre égaux. Le second invoque au contraire la personnalisation de relations beaucoup plus vagues et durables de fidélité, qui restent, dans leur principe même, inégales.

Bien loin d'être inspirée par une philosophie du contrat social, la société japonaise prône une manière très traditionnelle d'imposer aux forts un certain respect des faibles. Loin d'euphémiser la dimension personnelle des relations entre dirigeants et dirigés, elle tend au contraire à la magnifier. Ce faisant, elle ne cherche nullement à dissimuler l'aspect hiérarchique de pareilles relations. Elle insiste vigoureusement sur le respect que les dirigés doivent aux dirigeants. Mais, simultanément, elle tend à charger les dirigeants de responsabilités paternelles envers ceux qui dépendent d'eux.

Le modèle éthique associé à pareille perspective n'est pas celui de l'égalité contractuelle, mais celui de la loyauté réciproque. C'est en faisant preuve d'une loyauté qui répond à celle que ceux qu'elle emploie ont à son égard, qu'une entreprise témoigne du respect qu'elle leur porte, du fait qu'elle ne les traite pas comme de simples moyens. Cette loyauté se traduit au premier chef par la continuité de la relation entre une entreprise et son personnel au cours du temps, par l'existence d'obligations auxquelles une situation économique difficile ne permet pas de mettre fin de façon légitime. C'est dans pareil contexte que prennent sens les fameuses pratiques d'emploi à vie des entreprises japonaises. Par ailleurs cette loyauté, au sein d'une entreprise vue comme une famille, implique un traitement équitable de chacun, conformément à ses mérites, suivant des démarches bien différentes de l'objectivité contractuelle américaine. On est dans une relation parfois qualifiée de féodale.

L'opposition entre cette forme d'éthique et l'éthique américaine est frappante au sein des filiales américaines des entreprises japonaises. Les Américains, tout en étant souvent séduits par l'idée d'être traités comme des personnes, ont été très heurtés par la situation de dépendance où ils se trouvaient placés par rapport à des responsables dont l'arbitraire n'était pas limité par des règles créant une relation d'égalité contractuelle. Ils ont été heurtés par la façon dont ils dépendaient du bon vouloir de l'autorité et étaient privés de droits pouvant être opposés à celle-ci. De leur côté, les Japonais ont été choqués par le refus américain de contribuer gratuitement, au-delà de leurs obligations, à la bonne marche de l'entreprise et ont perçu cela comme un manque de loyauté. Par ailleurs, il est apparu que si des relations "familiales" étaient possibles à l'intérieur d'un ensemble japonais homogène, uni par un fort sentiment de solidarité que l'on pourrait qualifier d'ethnique, leur extension au sein d'un ensemble hétérogène de Japonais et d'Américains n'allait pas de soi.

La gestion des entreprises africaines

Les experts en gestion prétendent imposer en Afrique noire les modèles dits internationaux, mais en fait américains, de management. Et, rapport après rapport, ils invitent les directions des entreprises qui bénéficient de leurs conseils à faire preuve d'attitudes plus "volontaristes" pour enfin mettre en œuvre les recommandations dont ils les gratifient : mettre en place un système d'objectifs permettant une décentralisation des décisions, remplacer les demandes d'accord *a priori* par un contrôle *a posteriori*, etc. Mais ce faisant, ils ignorent le fait que les méthodes américaines sont adaptées à un mode de vie en société très éloigné des

conceptions africaines (lesquelles, tout en étant sur bien des points très diverses, restent toujours différentes de celles qui marquent la société américaine).

La place que tient la recherche de consensus dans les sociétés africaines se traduit par des difficultés à gérer les situations pouvant entraîner des affrontements ouverts. Les oppositions sont interprétées plus comme une remise en cause des personnes que comme une critique des situations factuelles. Et on se préoccupe plus des intentions des individus que de l'effet objectif de leurs actes. La confiance s'inscrit dans un modèle social organisé autour d'un idéal d'amitié impliquant des attitudes apparemment empreintes d'une totale bienveillance. Et toute situation anormale tend à engendrer des réactions de méfiance difficiles à contrôler.

L'inefficacité fréquente des organisations administratives et industrielles des pays africains tient largement aux contradictions qui surgissent entre ces formes de vie en société et les attitudes nécessaires à l'application des principes occidentaux d'organisation. Ainsi, les méthodes de gestion qui mettent l'accent sur les résultats obtenus plus que sur la bonne volonté des intéressés, ou qui supposent une capacité à s'opposer ouvertement sans rentrer pour autant dans des rapports d'hostilité, ne sont pas mises en œuvre en pratique. Or ce sont ces méthodes qui permettent classiquement une certaine décentralisation des entreprises. Quand elles ne sont ni appliquées, ni remplacées par d'autres méthodes permettant d'aboutir à une forme de délégation des responsabilités vivable dans un contexte africain, la croissance des entreprises privées qui ont déjà atteint un certain degré de maturité et la bonne gestion des entreprises publiques de taille notable sont sérieusement entravées.

Lorsqu'il s'agit de faire des recommandations sur la manière d'organiser le travail, les experts ne prennent habituellement en compte les attitudes ainsi mises en jeu que pour en appeler à un changement de mentalité. Leur approche ne veut ainsi connaître qu'une vision rationnelle des organisations, à laquelle tout devrait se plier. Or, il existe dans les sociétés africaines, comme dans les autres sociétés, des mécanismes traditionnels qui, dûment réinterprétés, sont utilisables dans les entreprises modernes.

Ainsi, qu'il s'agisse de proposer des règles d'évaluation ou de faciliter le fonctionnement de la relation hiérarchique (ou encore de s'assurer de la fiabilité financière des clients de l'entreprise), on peut concevoir des dispositifs dont l'utilisation ne soit pas génératrice de relations de méfiance ou d'hostilité. Un point qui, à l'usage, semble particulièrement important concerne l'utilisation de manuels de procédures conçus selon des principes locaux. Étant donné qu'une bonne justice est supposée s'intéresser plus aux intentions des acteurs qu'à la valeur matérielle de leurs actes, il paraît préférable de juger chacun sur ce qu'il a accepté de faire plutôt que sur ce qu'il a réussi à faire. Il est donc légitime d'être très exigeant sur des instructions qui, laissant peu de place à une éventuelle compétence des individus, fournissent des indications à la portée de tous. Le non-respect de telles règles apparaît alors comme la manifestation objective d'intentions peu acceptables.

Rien n'est perdu

Il ne faut pas trop vite déduire de la quasi-absence, dans certaines parties du monde, d'entreprises industrielles performantes que l'esprit d'entreprise y manque. Faire fonctionner pareilles entreprises suppose, où que l'on soit, que l'on ait élaboré des modes de gestion qui

permettent de faire travailler ensemble, en combinant dynamisme individuel et engagement dans une œuvre commune, de larges groupes d'hommes. Partout, ces modes de gestion doivent être en harmonie avec des conceptions de la vie en société et du gouvernement des hommes qui s'enracinent dans des traditions spécifiques. En certains lieux, États-Unis, Japon, Europe occidentale, pareils modes existent de fait, et sont largement mis en pratique, même s'ils ne sont pas toujours codifiés dans des manuels. Dans d'autres, et en particulier sur le continent africain, ces modes de gestion ne se montrent encore qu'à l'état embryonnaire, dans des entreprises atypiques. On peut gager que leur développement y sera porteur d'une évolution profonde du succès des entreprises. On découvrira alors qu'il existe des entrepreneurs capables de gérer des entreprises industrielles dans les pays qui sont réputés ne pas en produire.

Bibliographie

1. Henry A., Tchente G.H., Guillerme-Dieumegard P. (1991). *Tontines et banques au Cameroun. Les principes de la Société des amis*. Éd. Karthala, Paris.
2. d'Iribarne P. (1989). *La Logique de l'honneur ; gestion des entreprises et traditions nationales*. Éd. du Seuil, Paris.
3. d'Iribarne P. (1990). Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. *Revue française de gestion*, n°80, sept-oct.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 61-80.

5

Étudiants et cadres sénégalais : quelques aspects socioculturels de leurs mentalités et comportements

G. LECOINTRE

Universités de Caen, France, et de Dakar, Sénégal

L'esprit d'entreprise au sens, parmi d'autres acceptions possibles, de capacités d'initiative, de création et d'organisation dans le champ des réalisations économiques est réparti inégalement dans une population d'individus : à l'échelle de la planète, les nombres et densités d'entreprises sont très variables selon les pays ; ils le sont aussi selon les époques. Pour exister chez certains sujets, cette faculté – innée ou acquise – semble devoir prendre racine dans certaines des couches les plus profondes de la personnalité et du comportement humains. L'esprit d'entreprise est en effet avant toute chose ... un esprit, c'est-à-dire une mentalité. Avant de pouvoir détecter les entrepreneurs potentiels d'un pays et prendre ainsi la mesure de l'un des facteurs clés de son essor économique, il faut en conséquence scruter attentivement ce que pensent, croient et préfèrent fondamentalement ses nationaux (dont l'ensemble, on le sait, n'est un tout ni homogène, ni totalement indemne d'influences étrangères) ; il faut en d'autres termes s'intéresser à leurs systèmes de valeurs car ils déterminent une large part de ce que font et ne font pas les individus dans toute entreprise ou organisation.

L'auteur dédie ce travail à Angélika Löw-Lecointre, co-auteur du questionnaire utilisé auprès des étudiants et cadres sénégalais, et la remercie de ses précieux conseils. Il remercie également les étudiants qui ont administré le questionnaire. Celui-ci peut être communiqué sur demande à l'auteur.

En ce point surgit l'importante question de savoir si l'esprit d'entreprise est ou non universel, c'est-à-dire s'il faut le rechercher par référence à des critères supranationaux ou bien si, au contraire, il est contingent, au sens de nécessairement variable avec les mentalités, elles-mêmes très différentes selon les pays. Deux observations viennent en réponse à cette question :

– La première est que l'on ne peut parler d'esprit d'entreprise en se dispensant d'y inclure des capacités d'initiative, de création et d'organisation s'incarnant notamment dans des attitudes tournées vers le futur. Cette règle s'impose partout sur la planète.

– Le deuxième élément de réponse consiste à faire observer d'abord que l'ensemble des entreprises d'un pays ne peut exister sans employer une majorité de nationaux ; ces derniers ont leur propre système de valeurs ; dès lors, si l'esprit d'entreprise est requis de tous les membres de l'entreprise et pas seulement de ses propriétaires ou dirigeants, c'est le noyau dur de ces mentalités – réputées lentes à évoluer – qui va constituer la base incontournable du développement de l'esprit d'entreprise dans un pays donné. Il faut "faire avec" ce noyau dur et, en ce sens, l'esprit d'entreprise est effectivement contingent, variable d'un pays à l'autre.

Parmi les nationaux d'un pays, les étudiants et les cadres sont habituellement considérés en raison de leur formation ou de leur expérience comme l'une des sources importantes d'alimentation du vivier des entrepreneurs potentiels. Qu'en est-il au Sénégal ? Comment se caractérisent les systèmes de valeurs de ces deux catégories de la population sénégalaise ? Peut-on y discerner des valeurs favorables mais aussi des valeurs défavorables à un développement économique empruntant prioritairement la voie de la création de nombreuses PME ? Sous des aspects socioculturels comme le temps, l'argent, le travail, la famille, la morale et la religion, peut-on brièvement caractériser les mentalités et comportements des étudiants et cadres sénégalais ? Est-il possible d'en déduire les chances d'un essor de l'entrepreneuriat au Sénégal ? Le principal but de cet article est d'apporter un début de réponse à ces questions en présentant les résultats d'enquêtes réalisées au Sénégal en 1990 et 1991 sur les systèmes de valeurs des étudiants et des cadres. Pour la commodité de l'exposé, nous décrirons ces systèmes de valeurs en deux étapes. Dans une première étape ce sont les valeurs apparaissant *a priori* le plus étroitement liées au champ des questions économiques qui retiendront notre attention. Dans la seconde étape, et sans perdre de vue nos préoccupations, nous prendrons quelque distance vis-à-vis de la sphère strictement économique en abordant le domaine des valeurs relatives à la famille, la morale et la religion.

Les valeurs économiques

Après avoir précisé la source de nos informations, nous présenterons ce que nous désignons par l'expression "les valeurs économiques générales" puis nous décrirons les valeurs relatives à l'entreprise et au travail.

La source des informations

La source des données que nous allons utiliser est constituée par deux enquêtes sur les étudiants de l'université de Dakar et deux enquêtes sur les cadres sénégalais. Les premières ont été réalisées à un an d'intervalle en 1990 et 1991 sur la base d'un échantillon de 160 étudiants représentatifs de l'ensemble des étudiants de l'université de Dakar (16 000 en 1990) ; cet échantillon a été déterminé par la méthode des quotas et il représente donc un sondage au centième (en 1990). Les caractéristiques retenues pour construire l'échantillon sont le sexe, la nationalité, la faculté ou l'établissement, le cycle d'études et la religion. Les deux autres enquêtes ont été menées auprès d'une centaine de cadres partagés sensiblement par moitié entre le secteur parapublic et le secteur privé, en deux échantillons représentatifs de leurs populations respectives (mais à un moindre degré que les échantillons précédents pour des raisons tenant à un certain manque d'information statistique).

Trois des quatre enquêtes ont été conduites au moyen de questionnaires comportant une large majorité de questions communes ; le nombre total de questions est compris, pour chaque questionnaire, entre vingt et trente. La quatrième enquête est celle de 1990 sur les étudiants et comporte une centaine de questions, mais seulement le quart d'entre elles a été ici exploité. La plupart de nos questions portent sur les valeurs qui désignent ce que croient, pensent et préfèrent fondamentalement les enquêtés. Ces valeurs sont incarnées ou non dans des comportements. Un petit nombre de questions nous sert par ailleurs à apprécier, au moins indirectement, les performances des sujets enquêtés.

Les valeurs économiques générales

L'argent, le temps, la réussite, le progrès et l'aide étrangère constituent des termes qui vont nous servir de repères pour caractériser quelques valeurs économiques générales.

L'argent

"Dans votre vie, les problèmes d'argent prennent-ils plus, autant ou moins de place que les autres problèmes ?" À cette question, 77 % des étudiants interrogés en 1990 répondent "moins de place" (41 %) ou "autant de place" (26 %). Les étudiants dakarois ne disposent pourtant en 1991 que d'un budget mensuel moyen de 25 000 Francs CFA, soit 500 FF ou moins de 100 dollars US. Il est vrai que la plupart d'entre eux vivent dans une famille élargie (le père, la mère, les enfants et d'autres parents) où les sécurisent probablement la solidarité et l'aide des aînés. Certains cadres, parmi lesquels sont évidemment plus nombreux que chez les étudiants les responsables ou chefs de famille, se montrent un peu plus soucieux sous cet aspect. Les cadres déclarent un revenu mensuel moyen compris entre 200 000 et 400 000 Francs CFA dans le secteur privé tandis que, dans le secteur parapublic, le revenu moyen est dit par eux s'élever à environ 250 000 Francs CFA. Ces revenus apparaîtront relativement modestes, ce qui n'empêche pas le "thermomètre du bonheur" de marquer en moyenne 55° chez les étudiants en 1990 et 1991, 60° chez les cadres du secteur privé et 63° chez les cadres du secteur parapublic (0° représentait le "malheur extrême", 100° "le bonheur parfait").

Les préférences et la réussite

"Dans la liste suivante, faites trois vœux en fonction de vos préférences : Automobile. Enfant. Maison. Amour. Voyage en avion. Profession. Télévision. Un champ à cultiver. Pèlerinage. Bateau. Cent livres. Une éducation pour vos enfants. Une place au paradis." Les tiercés des préférences (dans l'ordre) sont donnés dans le tableau I :

Tableau I. Les tiercés de préférences des enquêtés.

Étudiants		Cadres du secteur privé	Cadres du secteur parapublic
1990	1991		
1. Une place au paradis	1. Une place au paradis	1. Une éducation pour les enfants	1. Une place au paradis
2. Une éducation pour les enfants	2. Profession	2. Une place au paradis	2. Une éducation pour les enfants
3. Maison	3. Maison/Amour (ex aequo)	3. Maison	3 Maison
4. (Profession)			

Première observation : la place au paradis est incontestablement tout à fait dans le haut de l'échelle des préférences : sur les quatre classements, elle totalise en effet trois premières places et une seconde place (chez les cadres du secteur privé). Rappelons simplement ici que les enquêtés sont dans leur très grande majorité des musulmans. Nous observerons ensuite le peu de variation des préférences selon les publics enquêtés, de sorte que si l'on raisonne en réunissant les étudiants et les cadres, se dégage nettement le tiercé suivant :

1. une place au paradis,
2. une éducation pour les enfants,
3. maison

Par rapport à ces choix, les étudiants se distinguent des cadres en mentionnant la profession (qu'ils n'ont pas) en deuxième place en 1991 (en 1990, la profession occupe chez eux la quatrième place), ainsi que l'amour, en troisième place *ex aequo* en 1991. Notons que le secteur privé apparaît plus laïc que le secteur parapublic : les cadres y font passer l'éducation (des enfants) avant le paradis dans le premier ; ils font l'inverse dans le second. On retiendra enfin de ces classements qu'ils soulignent chez les enquêtés la primauté de l'immatériel sur la sphère des désirs matériels.

Le temps

Le paramètre économique fondamental auquel nous nous sommes ensuite intéressés est relatif au temps : il s'agit du taux d'actualisation, c'est-à-dire de la préférence psychologique pour le présent. La plus fine mesure de ce taux dont nous disposons est issue de la réponse à une question ainsi posée :

"Choisissez ce que vous préférez :

– on vous donne un million et vous aurez l'argent aujourd'hui (cas n°1) ;

– on vous donne davantage mais vous n'aurez l'argent que dans douze mois (cas n°2) ; à partir de quel montant optez-vous pour le cas n°2 ?

☐ 1,2 million	☐ 1,5 million	☐ 2 millions
☐ 2,5 millions	☐ 3 millions	☐ + 3 millions

☐ Quel que soit ce montant je préfère le cas n°1."

53 % des cadres du secteur parapublic optent pour le cas n°1 quelle que soit la somme offerte si elle est assortie de l'obligation d'attendre un an ; ces cadres ont donc un taux d'actualisation supérieur à 250 % ! Les autres (47 %) ont un taux moyen de 140 %. En 1991, 68 % des étudiants ont un taux supérieur à 250 % ; les autres (32 %) ont un taux moyen de 225 %. Quant aux cadres du secteur privé, la mesure dont nous disposons pour leur taux d'actualisation est moins précise que les précédentes en raison de la formulation des termes du choix (1 million aujourd'hui ou 2 millions dans un an) qui leur était proposé. Sur cette base, 64 % d'entre eux ont un taux supérieur à 100 %.

Le niveau très élevé de ces préférences pour le présent des étudiants et cadres sénégalais n'est pas étonnant compte tenu d'une part de la nature, de l'étendue et de l'intensité de leurs besoins économiques à satisfaire, d'autre part du coefficient de risque important s'attachant aux opérations futures dans le contexte africain. Cette préférence très marquée pour le présent semble être, en soi, un obstacle à l'investissement, à l'accumulation et à l'essor de très nombreuses entreprises individuelles. Elle n'empêche cependant pas les étudiants interrogés en 1990 de déclarer majoritairement (73 %) que, par leurs pensées, c'est dans l'avenir qu'ils vivent le plus et non dans le passé (2,5 %) ou le présent (24,5 %). Pour préciser leur attitude vis-à-vis du temps, ces étudiants ont également eu à dire laquelle des deux affirmations suivantes ils trouvaient la plus vraie :

1. Tout faire vite et bien : c'est la condition du progrès économique et social.
2. Pourquoi se presser ? Le temps n'appartient pas à l'homme mais à Dieu.

84 % des réponses se rallient à la première proposition où l'économie du temps est affirmée comme la condition du progrès ; le pourcentage est encore plus élevé dans un groupe de trente-six cadres sénégalais interrogés par "nos" étudiants sur le thème de la gestion du temps.

Une question permet d'entrevoir un élément intéressant de la conception de l'argent chez nos enquêtés ; elle est formulée ainsi : "La plupart de ceux qui prétendent réussir "le multiplicateur de billets"[1] sont des charlatans. Il existe néanmoins de rares personnes douées de ce pouvoir. Vrai ou faux ?"

En 1990, plus d'un étudiant sur trois (36 %) croit au "multiplicateur de billets" ; chez les cadres cette croyance est également loin d'être inexistante : 42 % d'entre eux répondent "vrai" à la question posée dans le secteur parapublic et 24 % disent la même chose dans le secteur privé. Même si la majorité des enquêtés se rallie à l'opinion contraire, ces chiffres apparaissent élevés ; ils le sont probablement encore davantage dans les autres catégories de la population sénégalaise, moins intellectuelle que les étudiants et cadres. Au total, l'argent et la magie persistent à être étroitement associés dans les mentalités sénéga-

(1) Une somme d'argent est donnée par quelqu'un à un opérateur qui, après transformation magique, doit lui remettre un multiple de la somme.

laises, comme en témoigne d'ailleurs le quotidien dakarois *Le Soleil* : durant les trois dernières années (de 1988 à fin 1990), pas moins de vingt affaires de "multiplicateurs de billets" sont relatées par ce journal.

Les parties qui y sont impliquées sont surtout des particuliers mais aussi des entreprises et le cumul des montants en jeu dépasse le milliard de Francs CFA(2).

En Afrique, la meilleure façon de réussir n'est pas de produire ni d'innover, mais de savoir grâce à qui arranger ses affaires. Cette affirmation reflète-t-elle la réalité ? Oui, répondent 76 % des étudiants en 1991 (74 % en 1990), 70 % des cadres du secteur parapublic et 66 % des cadres du secteur privé. Les majorités sont encore plus fortes à souhaiter la disparition de cet état de choses.

L'aide étrangère

L'aide étrangère au développement économique représente au Sénégal plus de 10 % du revenu national et il n'est donc pas étonnant que 87 % des cadres du secteur parapublic, 83 % des étudiants en 1990 et 70 % des cadres du secteur privé y soient favorables, même si les enquêtés considèrent très majoritairement que cette aide ne peut être totalement désintéressée. Quelle est la forme de l'aide la plus utile ? La réponse obtenant le plus de citations est la formation ; le matériel et les équipements suivent de près, l'argent de très loin avec seulement un tout petit nombre de citations. Quant aux pays d'où l'on souhaite voir provenir cette aide étrangère, ce sont, dans l'ordre, le Japon, les États-Unis, le Canada et la France pour les étudiants en 1990 ; cet ordre préférentiel est sensiblement confirmé par les cadres dans leur ensemble.

Les valeurs relatives à l'entreprise et au travail

L'entreprise

La première observation des valeurs relatives à l'entreprise concerne la création. L'État doit-il créer lui-même des entreprises ? Un quart de siècle après l'apogée de "l'État-entrepreneur" au Sénégal, les avis sont partagés dans la réponse à cette question : en 1990, les étudiants répondaient majoritairement "oui" (69 %), comme trente cadres d'entreprises entièrement sénégalaises (par le capital) en 1991 (à 53 %) ; un échantillon de cadres de sociétés conjointes (dans le capital desquelles sont associés des intérêts nationaux et étrangers) répondait au contraire par la négative (à 65 %) [12].

La question suivante, posée aux étudiants en 1990 leur demandait ce qu'ils feraient d'une indemnité d'un million de Francs CFA dans l'hypothèse où ils seraient salariés et licenciés avec ce dédommagement. 77 % des réponses indiquent qu'ils investiraient cette somme dans la création d'une petite entreprise (seul ou avec d'autres) ; l'indemnité permettrait de vivre en attendant un autre emploi pour 10 % des étudiants ; l'achat d'automobile ne recueille qu'une seule voix sur 160. Ce constat est probablement important. Faut-il s'en réjouir et aller jusqu'à dénombrer 77 % de candidats entrepreneurs parmi les

(2) Selon une enquête réalisée en 1991 par quatre étudiants en licence.

16 000 étudiants de l'université de Dakar ? Ce serait évidemment excessif. Nous nous contenterons de deux observations soufflant à ce sujet le chaud et le froid. Du côté positif tout d'abord, il faut reconnaître que le petit commerce au Sénégal a été – plus rapidement que ne le prédisaient certains oracles – repris et réorganisé par des nationaux après le départ des Mauritaniens faisant suite aux événements dramatiques de 1989 ; du côté négatif on notera que les "junior entreprises" n'existent en 1991 qu'en tout petit nombre sur le campus universitaire dakarois en dépit de potentialités non négligeables. La tendance majoritaire de la réponse des cadres à la même question va dans le même sens que celle des étudiants : l'investissement de l'indemnité de licenciement est choisi à 75 % dans un échantillon d'entreprises entièrement sénégalaises et à 57 % dans un échantillon de sociétés conjointes[3].

Les deux questions suivantes précisent ce que représentent pour les enquêtés d'une part le chef idéal d'une entreprise, d'autre part l'entreprise idéale. S'agissant du premier, les étudiants considèrent qu'il doit être "le plus compétent des salariés" (58 % des réponses) ; "il doit être comme un arbitre", préfèrent dire 19 % des étudiants, tandis que 14 % votent pour "le plus humain des salariés". Ces réponses se retrouvent sensiblement à l'identique dans un échantillon de sociétés conjointes. Quant à l'entreprise idéale pour le salarié, 47 % des étudiants estiment en 1990 que c'est une société où le salarié serait en même temps actionnaire ; 24 % d'entre eux préfèrent voir cette entreprise "comme une équipe de football qui gagne" et 20 % comme le lieu de reconnaissance des mérites individuels des salariés.

Le travail

Après l'entreprise, notre investigation dans le domaine des valeurs aborde le chapitre du travail avec une première question invitant à choisir parmi cinq propositions celle qui définit le mieux le sens du travail. Étudiants et cadres ont opéré les choix présentés dans le tableau II.

Tableau II. Le sens du travail.

Définitions proposées	Étudiants (1990)	Cadres secteur privé	Cadres secteur parapublic
1. Le travail est ce qui permet de vivre et faire vivre	43 %	45 %	33 %
2. Travailler, c'est aimer Dieu	14 %	11 %	15 %
3. Le travail est une expiation de nos fautes ou péchés	0 %	4 %	2 %
4. Je travaille, donc je suis (ou si vous préférez, le travail est la meilleure occasion offerte à l'homme pour s'épanouir)	28 %	32 %	46 %
5. Le travail est une obligation à laquelle chacun doit, avec application, tenter de se soustraire	15 %	8 %	4 %

(3) Voir Lecointre et *al.* [12]. Dans ce qui suit, les éléments relatifs aux sociétés conjointes sont également tirés de cette même *Note de recherche*.

C'est donc la définition "réaliste" associant travail et moyen de subsistance (1. Le travail est ce qui permet de vivre et de faire vivre) qui est la réponse dominante des étudiants et des cadres du secteur privé (43 % et 45 %). On remarquera ensuite que les autres suffrages de ces deux catégories d'enquêtés placent dans le même ordre de préférence les quatre autres définitions, parmi lesquelles l'éloge de la paresse au travail et le travail rédempteur des péchés occupent les derniers rangs. Les cadres du secteur parapublic donnent la première place (46 %) à la formule "je travaille donc je suis" devant la proposition définissant le travail comme moyen de subsistance (33 %).

Invités ensuite à choisir parmi dix causes possibles les deux principales explications du chômage, les étudiants en 1990 disent :

1. Il y a du chômage car les Sénégalais n'investissent pas dans leur pays.
2. Il y a du chômage car les Sénégalais ont une mentalité de fonctionnaires.

La cause numéro un indiquée par les étudiants est la même que celle désignée par les cadres d'un échantillon de sociétés conjointes. Les étudiants eux-mêmes ont-ils une mentalité de fonctionnaire ? Il faut semble-t-il, répondre "non" si l'on en croit la réponse qu'ils font face au choix suivant :

- être fonctionnaire avec un salaire mensuel de 80 000 Francs CFA,
- ou salarié du privé à 120 000 Francs CFA par mois.

Quatre étudiants sur cinq renoncent en effet à la sécurité et choisissent le secteur privé plus rémunérateur.

Étudiants (en 1990) et cadres du secteur parapublic s'accordent à dire que les deux principales causes de l'absentéisme des salariés sont "les cérémonies familiales" et "les autres obligations familiales et sociales", les cérémonies familiales étant cause numéro un pour les étudiants, les cadres accordant cette place aux autres obligations familiales et sociales. "Une maladie réelle du salarié", "la volonté de prendre un supplément de congé" ou toute autre raison sont reléguées très loin derrière ces deux explications de l'absentéisme. Les mêmes étudiants et les cadres du secteur privé considèrent que la période du ramadan entraîne une baisse d'intensité du travail au Sénégal (respectivement à 70 % et 76 %). Quant au nombre annuel de jours de fête, la majorité étudiante se prononce en faveur de sa réduction à plus de 70 %, comme le personnel des sociétés conjointes.

M. Ndiaye arrive à son travail avec vingt minutes de retard. C'est la cinquième fois en quinze jours. Que doit faire son employeur ? Face à cette question, étudiants et cadres ont une réaction typiquement sénégalaise et africaine en délaissant très nettement les sanctions négatives qui leur étaient proposées : le licenciement (presque totalement laissé de côté) et la réduction de salaire (choisie par seulement un étudiant sur cinq). La bonne réaction selon eux au retard de M. Ndiaye est de "lui prêter de l'argent pour qu'il s'achète une motocyclette".

Pour clore le chapitre du travail, examinons les réponses à la question relative au travail idéal. Pour l'ensemble des enquêtés, ce dernier est une profession indépendante plutôt que salariée ; il est situé dans le secteur privé plutôt que dans l'Administration ; dans une entreprise nouvelle plutôt qu'ancienne ; un métier à exercer hors de la famille et non en famille ; c'est enfin un travail en équipe (selon 84 % des étudiants interrogés en 1990) plutôt qu'un travail individuel (16 %). Ce dernier trait doit, nous semble-t-il, être nécessairement pris en compte pour la création ou le développement d'entreprises performantes en Afrique.

La relation entre valeurs économiques et performances

Pour discerner des valeurs favorables et des valeurs défavorables, nous avons tenté d'obtenir un début d'appréciation des performances des enquêtés. Début seulement, car cette appréciation est une tâche très ardue. Le cas des étudiants était le moins difficile à traiter, celui des cadres beaucoup plus complexe.

Qu'est-ce qu'un étudiant performant ? Même si à cette question on peut imaginer plusieurs façons de répondre, celle qui consiste à se référer à ses résultats universitaires a une signification relativement claire. Dans la mesure des performances estudiantines, nous avons donc pris pour base la moyenne générale aux examens de l'année la plus récente. Cette note est augmentée d'un point si l'étudiant n'a jamais redoublé, d'un autre point s'il a obtenu une mention. Pour intégrer dans la mesure de la performance une prise en compte des moyens utilisés par les étudiants, la note est diminuée d'un point quand l'étudiant dispose d'un budget mensuel relativement élevé (supérieur à 35 000 Francs CFA) ; elle l'est également d'un point lorsque l'étudiant déclare disposer – chose rare – d'une chambre individuelle où il peut s'isoler au moins quatre heures par jour.

S'agissant des cadres, la mesure de leurs performances nous est apparue beaucoup plus délicate à opérer car ces performances devraient théoriquement représenter la contribution des cadres à la performance des entreprises qui les emploient. Toute une série de difficultés jalonnent ce processus de quantification : pour l'entreprise, un indicateur de performance synthétique et unique est en même temps idéal et introuvable ; pour le cadre on se heurte, entre autres, au problème de l'imputation en ne sachant dire, par exemple, quelle part lui attribuer de la valeur ajoutée ou du profit et quelles parts attribuer aux autres facteurs de production. Dans ces conditions, que n'améliore pas la difficulté d'accès à l'information dans les entreprises sénégalaises, nous avons tenté une approche indirecte des performances des cadres en nous référant, faute de mieux, à leurs salaires (dans la théorie néoclassique de la firme, le salaire s'ajuste, à l'équilibre, au niveau de la productivité marginale du salarié). Pour réduire l'effet de l'âge sur la performance ainsi mesurée, le salaire est augmenté de 20 % pour un jeune cadre (moins de 30 ans) et diminué d'autant pour un cadre relativement âgé (plus de 40 ans). Quant aux moyens mis en œuvre pour la réalisation de la performance, nous les appréhendons en tenant compte du niveau de formation dont le cadre a bénéficié : un cadre n'ayant fait que des études secondaires voit ainsi son salaire augmenté de 20 % ; inversement, un cadre ayant bénéficié du plus haut niveau de formation recensé (études supérieures "mixtes", c'est-à-dire menées au Sénégal et à l'étranger) voit son salaire diminué de 20 %.

Tant pour les étudiants que pour les cadres, nous aboutissons ainsi au classement de leurs performances et, sur cette base, nous extrayons de nos échantillons d'enquêtés d'une part ceux qui réalisent les meilleures performances, d'autre part ceux qui réalisent les moins bonnes (soit deux fois dix étudiants et deux fois sept cadres pour le secteur privé, autant pour le secteur parapublic), en examinant d'abord les réponses à cinq questions posées à tous les enquêtés.

La première de ces questions est "le tiercé des préférences" où il fallait choisir trois éléments parmi treize propositions (cf. supra).

Tableau III. Le tiercé des préférences.

Catégories	Vœu n°1	Vœu n°2	Vœu n°3
Étudiants les mieux notés	– Profession	– Maison – 100 livres (à égalité)	– Une place au paradis
Étudiants les moins bien notés	– Une place au paradis	– Éducation pour les enfants – Maison (à égalité)	– 100 livres
Cadres aux salaires* les plus élevés (secteur parapublic)	– Une place au paradis	– Éducation pour les enfants	– Enfant
Cadres aux salaires* les moins élevés (secteur parapublic)	– Une place au paradis	– Éducation pour les enfants	– 100 livres – Un pèlerinage (à égalité)
Cadres aux salaires* les plus élevés (secteur privé)	– Éducation pour les enfants – Une place au paradis (à égalité)	– Enfant – Profession – Maison (à égalité)	– Amour
Cadres aux salaires* les moins élevés (secteur privé)	– Une place au paradis	– Éducation pour les enfants	– Enfant – Amour (à égalité)

* Salaires corrigés

Ce que l'on peut retenir du Tableau III concerne d'abord les étudiants : chez les meilleurs d'entre eux, la place au paradis passe après la profession, qui ne figure même pas dans le tiercé des moins bien notés ; le choix de second rang des mieux notés est assez cohérent par rapport à leur qualité de meilleurs étudiants : 100 livres. Quant aux cadres, les différences entre ceux qui ont les salaires les plus élevés et ceux qui ont les salaires les moins élevés apparaissent surtout au-delà du vœu numéro un : ainsi voit-on citer "un pèlerinage" en vœu de troisième rang pour les cadres du secteur parapublic ayant les plus faibles salaires.

La question suivante, relative au taux d'actualisation, est très discriminante : dans nos trois catégories d'enquêtés il ressort très nettement que les taux d'actualisation les plus élevés vont de pair avec les moins bonnes performances (notes ou salaires), et cela est plus vrai pour les cadres du secteur privé. Ce taux mesurant la préférence psychologique pour le présent pourrait être retenu, parmi d'autres, comme indicateur de l'esprit d'entreprise, qui se nourrit de projets, c'est-à-dire d'un grand nombre de raisonnements orientés vers le futur impliquant souvent renonciation ou sacrifice du présent.

On trouve également quelques différences dans les propositions choisies pour définir le sens du travail. L'association du travail et d'une référence divine ("travailler, c'est aimer Dieu" ou "le travail est une expiation de nos péchés"), choisie par certains enquêtés, n'a pas la faveur de ceux qui sont les mieux notés ou payés ; ces derniers optent plutôt pour une définition du travail à la manière de Descartes : "je travaille, donc je suis" ("meilleurs" étudiants et cadres du public) ou une définition réaliste : "le travail est ce qui permet de vivre et de faire vivre" (cadres du privé ayant les salaires les plus élevés).

La dernière question commune est celle du "multiplicateur de billets", révélant la croyance dans le pouvoir magique dont seraient dotés de rares individus. Sa formulation, rappelons-le, est la suivante : "La plupart de ceux qui prétendent réussir le multiplicateur de billets sont des charlatans. Il existe néanmoins de rares personnes dotées de ce pouvoir. Vrai ou faux ?" Là encore cette question est assez discriminante puisque les moindres performances s'accompagnent de moitié plus de naïveté que les meilleures en atteignant un taux de crédulité de 50 % (une personne sur deux). Ces croyances étonneront peut-être un peu[4].

L'ultime question examinée ici concerne uniquement les étudiants qui ont à choisir entre deux situations :

1. être fonctionnaire à 80 000 Francs CFA par mois,
2. ou salarié du secteur privé à 120 000 Francs CFA par mois.

La sécurité de la situation de fonctionnaire est choisie par 80 % des étudiants les moins bien notés mais seulement par 40 % de ceux qui sont les mieux notés, plus attirés par la rémunération risquée du secteur privé. Ce choix est, à un certain degré, révélateur lui aussi d'un esprit d'entreprise.

Ainsi se termine notre rapide incursion dans le domaine des valeurs économiques et nous abordons maintenant celui des valeurs non économiques.

Les valeurs non économiques

L'expression "valeurs non économiques" mérite d'abord une précision pour dissiper toute ambiguïté. Par ce terme nous désignons des valeurs qui ne se réfèrent pas premièrement ou directement aux concepts ou catégories les plus courants de l'économie : la famille, la morale et la religion "véhiculent" en ce sens un certain nombre de valeurs non économiques, alors que la consommation, l'épargne, l'investissement, l'entreprise et le travail sont des catégories porteuses de valeurs économiques. Ce vocabulaire établi, empressons-nous d'ajouter que les valeurs non économiques peuvent exercer une influence puissante sur l'économie[5], ce qui justifie précisément l'intérêt que nous leur portons. Ces valeurs non économiques seront ici scindées en deux sous-ensembles : celui des valeurs relatives à la famille et celui des valeurs relatives à la morale et à la religion. Nous les présenterons successivement avant de préciser la relation entre ces valeurs et les performances de nos enquêtés.

(4) À ceux qui seraient tentés de les localiser uniquement au Sénégal ou en Afrique, il convient de rappeler ce drame de la naïveté qui s'est produit en France et qui a été conté l'an passé par le quotidien *La Voix du Nord*. Il s'agit d'un malheureux jeune homme délaissé par sa fiancée et à qui un prétendu marabout guinéen s'affirmant spécialiste, entre autres, des "retours d'affection" a réussi à escroquer 150 000 FF en lui garantissant à trois reprises qu'il verrait, le lendemain, revenir vers lui celle qu'il aimait. Au-delà de cette anecdote, les superstitions, exorciseurs, tireuses de cartes et autres médiums sont aussi des réalités occidentales.

(5) Comme l'affirme par exemple la célèbre thèse de Max Weber à propos de la religion protestante pour expliquer le premier essor du capitalisme.

Les valeurs relatives à la famille

Comme l'indiquent *Dallas* ou *Dynastie*, la famille constitue un sujet inépuisable. Pour faire plus bref que ces feuilletons télévisés à grand succès, nous limiterons notre propos à l'examen des réactions des enquêtés en matière de nombre idéal d'enfants, d'opinions sur la famille et la polygamie.

Le nombre idéal d'enfants pour les étudiants et les cadres est en très net retrait par rapport au nombre moyen d'enfants procréés par une femme au Sénégal (selon les dernières statistiques). Ce dernier chiffre est de 7 alors que le nombre idéal moyen pour un couple est de 4,5 selon les étudiants (en 1990 et 1991) ; il est de 4,2 selon les cadres du secteur privé et de 4 selon ceux du secteur parapublic. Ces chiffres ont une signification importante car ils indiquent que la natalité diminuerait notablement au Sénégal si cet idéal venait à être partagé par les autres catégories de la population sénégalaise et se concrétisait dans les prochaines naissances, comme le permet d'envisager le fait que, selon les femmes interrogées, la famille idéale comporte 4 enfants au plus. Rappelons à ce sujet que les pays d'Amérique latine ont vu en un laps de temps de vingt-cinq à trente ans (de 1950 à 1980) le nombre d'enfants par femme diminuer précisément de 7 à 4.

La question suivante demandait aux enquêtés d'exprimer leur accord ou leur désaccord vis-à-vis de neuf propositions relatives à la famille et figurant dans le tableau IV, qui indique les pourcentages d'adhésion aux propositions ayant recueilli la majorité des suffrages.

Tableau IV. Opinions sur la famille.

Propositions	D'accord			Pas d'accord		
	Étudiants	Cadres s. privé	Cadres s. public	Étudiants	Cadres s. privé	Cadres s public
1. La famille élargie protège l'individu contre toute adversité	63 %	56 %	65 %			
2. Je ne peux être moi-même que dans ma famille				56 %	60 %	58 %
3. La famille est sacrée	86 %	88 %	98 %			
4. La famille est un foyer de parasitisme	56 %				78 %	92 %
5. Pour l'individu, la famille est avant tout une source d'aide matérielle	54 %	60 %				58 %
6. La famille est la gardienne de la tradition sénégalaise	82 %	82 %	100 %			
7. La famille est un obstacle au progrès de l'individu et de la société				72 %	84 %	90 %
8. La famille passe avant tout et il faut tout lui sacrifier		54 %	65 %	50 %		
9. La famille est répressive.				73 %	76 %	90 %

Les opinions sur la famille de nos enquêtés frappent d'abord par leur grande convergence puisque seulement deux propositions sur neuf sont l'objet d'appréciations différentes par nos trois catégories d'enquêtés, où les étudiants se distinguent des cadres sans toutefois exprimer une opinion opposée à une très large majorité (propositions n°4 et 8). Au "hit-parade" de l'ensemble de ces opinions, arrivent en tête "la famille est sacrée" et "la famille est la gardienne de la tradition sénégalaise" qui recueillent une moyenne de suffrages avoisinant les 90 %. Ce chiffre et les propositions positives qu'il concerne indiquent clairement le très large consensus de l'opinion sénégalaise sur la famille traditionnelle et donc élargie (le père, la mère, les enfants et d'autres parents), consensus confirmé par le très net rejet des propositions négatives (n°4, 7 et 9). Cette valorisation de la famille ne va toutefois pas jusqu'à faire dire à l'individu : "je ne peux être moi-même que dans ma famille" (désaccord à 56 %, 60 % et 58 %) ; elle dépasse par ailleurs la sphère des intérêts matériels.

S'agissant de la polygamie, la formulation de la question suivante était simple et demandait aux étudiants et cadres du secteur parapublic de se prononcer pour ou contre sa disparition. Les réponses sont partagées exactement par moitié chez les cadres ; chez les étudiants, on observe un renversement de majorité entre 1990 et 1991 : en 1990 la majorité des étudiants se déclaraient "contre" la disparition de la polygamie à 58 % ; l'année suivante les étudiants sont "pour" cette disparition à 56 %. Cette évolution semble davantage liée aux événements mondiaux ayant eu lieu dans l'intervalle qu'à des circonstances locales et/ou rattachées à cette question. L'influence des musulmans dans cette prise de position est évidemment prépondérante, 75 % des chrétiens interrogés se prononçant pour la disparition de la polygamie. Quel est l'avis des seules étudiantes ? On sera probablement un peu étonné de découvrir que 38 % d'entre elles se déclarent encore en 1991 favorables au maintien de la polygamie. De ces quelques repères concernant directement ou indirectement la famille, on passe maintenant à des questions intéressant la morale et la religion.

Les valeurs relatives à la morale et à la religion

Invité à désigner, parmi onze valeurs morales allant de la non-violence à l'écologie en passant par l'amour du travail ou la dignité, trois valeurs prioritaires pour la jeune génération sénégalaise, l'ensemble des étudiants et des cadres placent en valeur-leader la responsabilité. Derrière cette valeur arrivent ex aequo l'amour du travail et le patriotisme. Si le choix de l'amour du travail n'est pas étonnant de la part d'enquêtés majoritairement musulmans et sympathisants des doctrines des confréries mouride ou tidjane valorisant avec insistance le devoir moral de travailler, celui du patriotisme étonnera davantage les Européens habitant par exemple de part et d'autre du Rhin ou de la Manche, et aux yeux de qui cette valeur apparaîtra probablement un peu désuète. Aussi convient-il de préciser le sens que les enquêtés donnent à ce terme. Comme pour tout le monde, le patriotisme pour les Sénégalais désigne l'amour de la patrie ; ce sentiment ne fait toutefois aucunement entendre le son du clairon ni penser à la défense des frontières ; l'amour en question est en fait celui du développement économique du pays. Derrière cette troïka de valeurs souhaitables pour la jeune génération sénégalaise sont cités la dignité, occupant toujours dans les discours une place respectable, et l'amour des semblables. Quant à l'écologie, précédée par l'honneur, elle ne fait pas recette et se voit décerner la lanterne rouge de ce classement. L'attachement aux

traditions précède le goût de la modernité mais ces deux termes figurent en bas de tableau. Notons enfin que peu de différences apparaissent dans ces choix entre les étudiants (de 1990 à 1991) et les cadres des deux secteurs, eux-mêmes relativement unanimes.

Observe-t-on dans les mentalités sénégalaises une continuité d'une génération à l'autre ou au contraire une certaine rupture ? Pour répondre à cette question, il a été demandé aux étudiants d'indiquer s'ils étaient ou non d'accord avec ce que pensent et font (ou pensaient et faisaient) leurs père et mère. Les réponses majoritaires indiquent clairement la continuité puisque 76 % des étudiants se déclarent "presque totalement d'accord" ou "assez largement d'accord" avec leur père et que 87 % d'entre eux signifient le même accord avec leur mère. Cette plus grande harmonie avec la mère est peut-être explicable par les lignages les plus fréquents qui sont matrilinéaires ainsi que par la polygamie.

Pressés par Goethe de classer dans l'ordre de leurs préférences les termes beau, bon, vrai, les étudiants accordent la première place à la vérité et classent ensuite la bonté puis la beauté.

Les questions suivantes abordent le sujet de la corruption avec les seuls étudiants. M. X, fonctionnaire de l'Administration, passe au volant de sa Mercedes blanche toute neuve dans la rue principale de son village qui est aussi le vôtre et où vient d'ouvrir un dispensaire financé par ce même M. X. Quelle est la première pensée qui vous vient à l'esprit ? Moins d'un étudiant sur quatre (23,1 %) choisit de dire : "Quel voleur celui-là !" Face à ce signe apparent d'un enrichissement exceptionnel accompagné ou tempéré d'une opération de redistribution, les réactions estudiantines sont majoritairement positives puisque 31,3 % d'entre elles consistent à dire : "M. X est un citoyen réellement sympathique !" et que 30,6 % se rallient à la formule "le travail est parfois joliment récompensé !" Les autre répondants, ils sont 14 %, ont plus vu l'objet que l'homme et ils préfèrent la quatrième réaction offerte à leur choix en disant : "Dieu que cette voiture est belle !" Toujours au chapitre de la corruption, le choix par un responsable d'entreprise de ses fournisseurs en fonction des pots-de-vin et non des prix et de la qualité est considéré comme fréquent au Sénégal par 81 % des étudiants qui déclarent à 79 % que "ce n'est pas normal dans la vie des affaires". Violence et corruption sont par ailleurs les termes qui encourent la plus forte réprobation des étudiants avant l'injustice et la malhonnêteté.

Qu'est-ce que la religion ? Nous l'avons déjà vu, c'est "le devoir de tout homme face aux dons de Dieu", répondent majoritairement les étudiants (en 1990 et 1991) et les cadres du secteur privé. Cette réponse occupe le deuxième rang en nombre de citations chez les cadres du secteur parapublic, plus nombreux à dire : "une école de tolérance". La troisième définition la plus citée est : "la préparation de la vie éternelle" chez les étudiants et les cadres de chacun des deux secteurs. Les enquêtés ont donc une conception de la religion à la fois positive et très convergente, ce que laissait prévoir la première place unanimement accordée à "une place au paradis" dans le tiercé de leurs préférences précédemment évoqué. Notons encore que "l'opium du peuple" est une définition presque totalement délaissée par les enquêtés (2,5 % et 1 % des citations respectivement chez les étudiants et cadres du secteur parapublic). Souhaitez-vous que l'islam ait, dans l'avenir, au Sénégal une influence plus forte, moins forte ou la même qu'aujourd'hui ? À cette question 60 % des étudiants interrogés en 1990 ont répondu "plus forte" ; chez les cadres du secteur parapublic les avis sont partagés par moitié entre ceux qui souhaitent cette influence croissante et ceux qui souhaitent le contraire ou le statu quo. Au total, ces réactions ne montrent aucun risque évident de progression de l'intégrisme au Sénégal.

Comme pour les valeurs économiques, il s'agit maintenant d'observer la relation entre ces valeurs non économiques et les "performances" des enquêtés.

La relation entre valeurs non économiques et performances

Pour amorcer l'étude de cette relation entre valeurs non économiques et performances, nous nous référerons simplement ici à trois questions concernant la natalité, la famille et les valeurs-guides pour la jeune génération sénégalaise. Les performances des enquêtés restent définies et mesurées, comme dans la précédente section, sur la base des notations moyennes corrigées pour les étudiants et sur la base des salaires corrigés pour les cadres.

S'agissant tout d'abord de la natalité, on constate que les idéaux des étudiants les mieux notés et des cadres ayant les plus forts salaires indiquent un nombre d'enfants inférieur à celui que mentionnent les étudiants et cadres réalisant les moins bonnes "performances". Les chiffres correspondants apparaissent dans le Tableau V.

Tableau V. Le nombre idéal d'enfants pour un couple.

Catégories d'enquêtés	Nombre idéal d'enfants indiqué par ceux qui ont les meilleures notations ou les salaires les plus élevés	Nombre idéal d'enfants indiqué par ceux qui ont les moins bonnes notations ou les salaires les moins élevés	Rappel des moyennes générales par catégorie d'enquêtés
Étudiants	3,5	4,8	4,5
Cadres du secteur privé	3,8	4,4	4,2
Cadres du secteur parapublic	3,1	4,1	4,0

Les écarts entre idéaux apparaissant dans le tableau V ne sont pas négligeables puisqu'ils sont compris entre 0,6 et 1,3 enfant. Notons enfin que les chiffres inscrits dans ce tableau se situent respectivement en-deçà et au-delà des moyennes générales indiquées précédemment pour chaque catégorie d'enquêtés.

Observe-t-on des différences, selon la notation de l'étudiant ou le salaire du cadre, dans les opinions sur la famille ? Pas en ce qui concerne les "valeurs positives vedettes" du type de celles que résument les propositions "la famille est sacrée" ou "la famille est la gardienne de la tradition sénégalaise". Une unanimité, étonnante par sa perfection puisqu'elle se traduit par exactement le même nombre élevé d'opinions se déclarant en accord avec les propositions, réunit en effet l'ensemble des étudiants et cadres qui réalisent les meilleures performances et l'ensemble de ceux qui réalisent les moins bonnes. Symétriquement on trouve la même unanimité, mais cette fois dans le désaccord, vis-à-vis de la proposition "la famille est répressive". Deux opinions sur la famille font toutefois l'objet d'appréciations nettement divergentes ; d'abord celle qui concerne le fait de dire : "pour l'individu, la famille est avant tout une source d'aide matérielle". Du côté des meilleures

performances, une majorité d'opinions (71 %) se déclare en désaccord avec cette affirmation ; du côté des moins bonnes performances, la majorité (58 %) se prononce au contraire en accord avec elle.

La seconde proposition faisant l'objet d'appréciations divergentes affirme : "la famille passe avant tout et il faut tout lui sacrifier". Pas d'accord, dit-on là encore et majoritairement (58 %) du côté des meilleures performances ; on est au contraire d'accord (à 75 %) du côté des moins bonnes. Ces divergences d'opinions sont à notre avis importantes ; elles semblent en effet indiquer que si des créateurs d'entreprises émergeaient du côté des meilleures performances, ces personnes n'accepteraient pas facilement que leur famille soit dévorante. Ainsi pourrait être levé l'obstacle si souvent mentionné et réputé insurmontable de cette phase décisive qu'est l'accumulation initiale, quasi impossible sans autofinancement.

Notons enfin au sujet de la famille que huit étudiants sur dix se prononcent en faveur de la disparition de la polygamie chez les étudiants les mieux notés, et qu'au contraire six étudiants sur dix sont favorables au maintien de cette polygamie chez les étudiants les moins bien notés.

S'agissant enfin des valeurs morales qu'on juge prioritairement souhaitables pour la jeune génération sénégalaise, rappelons d'abord le choix de l'ensemble des étudiants et cadres : 1. responsabilité ; 2. amour du travail et patriotisme (à égalité).

Par rapport à ce classement, on observe du côté des meilleures performances que le patriotisme disparaît du "tiercé" des préférences ; il est au contraire toujours présent du côté des moins bonnes (en occupant même la première place chez les cadres du secteur parapublic). Notons aussi que l'amour du travail ravit le premier rang à la responsabilité classée en second chez les étudiants les mieux notés.

Conclusion

Même réduit aux seules catégories des étudiants et des cadres, le tour du monde de la culture sénégalaise en bien moins de 80 questions est un pari encore plus difficile à gagner que celui de Philéas Fogg ! Le lecteur nous est heureusement témoin de ce que nos engagements étaient plus modestes, puisque limités à l'ambition de préciser d'abord quelques caractéristiques des systèmes de valeurs des étudiants et cadres sénégalais, à valoir pour début d'esquisse du profil socioculturel de leurs mentalités et comportements (profil incomplet puisque faisant hardiment l'impasse sur des structures aussi fondamentales que le langage, les opinions politiques ou la conception de l'espace). Notre but était ensuite d'apporter quelques informations pour contribuer au débat sur la question de l'esprit d'entreprise au Sénégal. Tentons donc, en regard de ce double objectif, de résumer brièvement les principaux enseignements des enquêtes dont nous venons de rapporter les résultats.

S'agissant en premier lieu du portrait socioculturel des mentalités des étudiants et des cadres, deux de ces traits majeurs sont, semble-t-il, à détacher : l'importance du facteur religieux (la place au paradis ou les définitions positives de la religion) et celle des valeurs positives que les enquêtés attribuent à la famille traditionnelle, c'est-à-dire élargie. Sur cette épine dorsale viennent se greffer certaines conceptions. La famille qu'ils affection-

nent est une famille où la polygamie, en recul dans la faveur de l'opinion, a néanmoins encore de beaux jours à vivre au Sénégal. Mais sa taille moyenne se restreindra, tout en restant "élargie", par l'effet d'une diminution de la fécondité de la femme sénégalaise (4 enfants au lieu de 7), si se concrétisent les idéaux déclarés des côtés féminin et masculin en même temps qu'ils se généralisent à l'ensemble de la population. Notons encore que le ciment idéologique de cette famille ne s'effrite pas d'une génération à l'autre : les enfants sont assez largement en accord avec les pensées et les actes de leurs parents et plus particulièrement de leur mère. Après avoir formulé ces préférences et opinions en matière familiale, les enquêtés nous ont montré des conceptions économiques où l'argent n'est pas roi mais un peu magique, où les préférences psychologiques pour le présent dépassent et de loin n'importe quel taux d'actualisation occidental, où "la religion de l'entreprise" emprunte à la fois aux credo du jour prononcés à travers le monde, par exemple en faveur du secteur privé, du désengagement de l'État, de la concurrence ou de l'initiative, et à la religion tout court valorisant pour ces musulmans le devoir jusqu'à l'amour du travail. L'entreprise idéale est plutôt de petite dimension (ce qui n'est pas fâcheux), organisée sur la base de la responsabilité en même temps que d'un esprit d'équipe et ne doit recourir aux sanctions négatives individuelles qu'avec la plus grande circonspection. Les enquêtés estiment en outre que la première qualité du chef d'entreprise est la compétence et que s'épanouirait volontiers un actionnariat salarié. De ces dernières valeurs il est aisé d'en venir à la question de l'esprit d'entreprise au Sénégal et aux chances et conditions d'un essor de l'entrepreneuriat dans ce pays.

Dès l'introduction, nous avions noté une certaine opposition entre deux thèses sur l'esprit d'entreprise. Il est temps de les réconcilier en raisonnant sur le cas sénégalais. La première affirme implicitement que l'esprit d'entreprise est un concept de portée universelle se référant en n'importe quel point de la planète aux capacités intrinsèques de certains individus dotés du pouvoir d'initiative, de création et d'organisation économiques, facultés articulées sur la base d'une attitude générale vis-à-vis du temps tournée vers le futur. Cet esprit d'entreprise existe-t-il au Sénégal chez les cadres et les étudiants ? À notre avis, oui, même si dans l'ensemble des enquêtés, les entrepreneurs potentiels et les actuels ou futurs dirigeants ayant l'esprit d'entreprise ne sont pas les plus nombreux. La majorité de cette classe d'entrepreneurs réside probablement "du côté des meilleures performances", où l'on voit effectivement apparaître un amour du travail d'allure sincère, des attitudes suffisamment orientées vers le futur, une volonté de responsabilité et d'initiative alliée à l'acceptation de la famille à condition qu'elle ne soit pas "dévorante". Que les enquêtés répondant à ces critères ne soient pas légion au Sénégal (comme, pensons-nous, un peu partout dans le monde) n'est pas plus grave que le fait de ne pas trouver onze Platini ou onze Roger Milla dans une équipe de football qui gagne. Cette remarque amorce la seconde thèse sur l'esprit d'entreprise, celle de la contingence. Plutôt que de demander "Esprit d'entreprise, es-tu là ?", ses tenants interrogent "Esprit d'entreprise, quel es-tu ?" en s'attendant à enregistrer des réponses différentes à Ottawa, Moscou, Paris, Pékin ou Dakar. Pour leur répondre seulement en quelques mots, on dira qu'à Dakar l'esprit d'entreprise doit prendre pour piliers la famille et la religion ; qu'il peut s'épanouir si le vœu de nos enquêtés se réalise prochainement, à savoir que l'innovation et la production détrônent le clientélisme comme facteur clé de la réussite ; à condition encore que l'entreprise soit suffisamment organisée en équipes où l'esprit communautaire puisse s'exprimer comme le veut l'attachement à la tradition.

Au total, de nombreuses PME sont susceptibles d'éclore et de croître au Sénégal si les entrepreneurs potentiels sénégalais ont la clairvoyance de proposer au personnel qu'ils emploient une synthèse réussie des deux conceptions de l'esprit d'entreprise, c'est-à-dire s'ils parviennent à arrimer puissamment les ingrédients universels de l'esprit d'entreprise à la culture et aux valeurs sénégalaises(6). C'est en tout cas le vœu que nous formons.

Bibliographie

1. Bonnefont P. (1990). Des recettes inadaptées. *Le Monde*, 4 mai.
2. Cancade G., Lecointre G., Diouf C.N., Sall M.B. (1991). La Société conjointe en Afrique : une entreprise pluriculturelle idéale ? *Le Point économique* (Revue de la CCI de Dakar), n°43.
3. Cosio M., Locoh T. (1990). Un long combat contre l'ignorance et l'abandon des femmes à leur sort. *Le Monde diplomatique*, mai.
4. Coulon C. (1983). *Les Musulmans et le pouvoir en Afrique noire*. Karthala, Paris.
5. Desaunay G. (1983). Management : une pédagogie africaine. *Enseignement et gestion*, n°28.
6. Diop A.B. (1985). *La Famille wolof*. Karthala, Paris.
7. Elias N. (1973). *La Civilisation des mœurs*. Calmann-Lévy, Paris.
8. Henry A. (1988). Adapter la gestion des entreprises africaines aux cultures africaines. *Notes et études de la Caisse centrale de coopération économique*, n°14.
9. Hofstede G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue française de gestion*, sept-oct, n°64.
10. d'Iribarne P. (1987). Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas. *Revue française de gestion*, sept-oct, n°64.
11. d'Iribarne P. (1991). Les entreprises françaises dans une Europe multiculturelle. *Revue française de gestion*, mars-avril-mai.
12. Lecointre G., Diouf C.N., Sall M.B., Wade B. (1992). Systèmes de valeurs et performances des sociétés conjointes au Sénégal. *Notes du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF*, n°92-23.
13. Ly B. (1979). La Jeunesse intellectuelle face à la famille. *Africa*, avril.
14. Weber M. (1967). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Plon, Paris, (Édition originale 1905).

(6) Au lecteur qu'intéresse ce sujet : les analogies entre l'entreprise et le football, nous proposons la lecture de l'Annexe "Le secret des vainqueurs".

Annexe

Article paru dans *Sud Hebdo*, hebdomadaire sénégalais, la veille de l'ouverture de la Coupe du Monde de football de 1990.

Le secret des vainqueurs

Brésil-RFA-Italie. Tel est le tiercé – peu en importe l'ordre – des pays ayant dominé la phase finale de la Coupe du Monde de football durant le dernier quart de siècle. À la veille de l'ouverture du « *Mondiale 90* », une question vient à l'esprit : quel est le secret de ces vainqueurs ?

Faut-il rechercher dans le jeu lui-même, dans la nature ou l'agencement de ses règles ?

Sûrement pas. La naissance du football en Angleterre bien avant le siècle dernier n'empêche pas qu'il soit aujourd'hui un jeu destiné à tous les pays et n'en avantageant aucun, bref un modèle à vocation universelle. Universel en effet par son cadre et ses principes d'organisation : un rectangle de gazon, deux fois onze joueurs et un surveillant de l'application d'un petit nombre de règles d'action. Fait pour être joué pratiquement sous toutes les latitudes, le modèle conquiert la planète, il s'universalise. S'il en faut une preuve actuelle, pensons aux États-Unis : les Américains ne viendront-ils pas demain en Italie sans casques ni cuirasses rejouer enfin au seul football raisonnable ? Mais ce n'est pas le modèle qui a gagné les Coupes du Monde. Les vainqueurs sont des pays qui ont su marier le modèle de base à quelques traits fondamentaux de leur culture nationale : tel est le grand secret. Démonstration.

Avec le Brésil tout d'abord. Les Brésiliens, nous le savons bien, sont des artistes du football. Artistes certes, mais de quel art ? Pour répondre souvenons-nous des Pelé, Didi, Vava Garrincha : chez ces virtuoses du dribble, le joueur se fait danseur et inversement. Le résultat est ce football de samba que nous avons tant aimé. Les Brésiliens, plus que n'importe quels autres nous ont ensuite émerveillés par une faculté gardée au plus haut niveau de la compétition et que les millions de cruzeiros mesurant les enjeux n'ont pas fait disparaître : celle de jouer au football en s'amusant, de conserver à ce sport – au moins en certains instants – le caractère d'un jeu proche de celui joué par les gamins des rues de Rio ou de Sao Paulo. N'accusons pas le trait, l'équation magique apparaît suffisamment : les Brésiliens ont gagné car ils ont su enraciner leur football sur deux éléments de base de leur culture, la danse et la pratique, dès l'enfance, d'un jeu populaire.

Le secret des Allemands ? Il est à la fois semblable et différent. D'abord le même que celui des Brésiliens : un puissant arrimage du jeu sur la culture. Cela dit, le tigre culturel mis dans le moteur du football allemand ne ressemble en rien à la magie brésilienne. Deux traits, là encore, le caractérisent. Pour les apercevoir, derrière l'Allemand, cherchez d'abord le protestant. En matière d'économie et non de football, l'éthique protestante, disait Max Weber, explique pour une grande part le succès du capitalisme ; selon cette morale, l'individu est assuré de gagner son paradis s'il réussit matériellement et socialement sur la terre. Comment réussir ? Par le travail avant toute chose. Ajoutez à cela l'austérité érigée en principe de vie, le mépris de l'hédonisme, le culte de l'épargne et vous aurez fabriqué le ressort fondamental de l'accumulation capitaliste.

Cette explication est transposable au football même si les Allemands d'aujourd'hui sont un peu moins protestants qu'hier. Les coéquipiers et joueurs de Beckenbauer – l'empereur de l'élégance sobre – se distinguent en effet par leur science de l'économie des gestes, leur abnégation individuelle et leur dévouement, un rien austère mais combien efficace à l'œuvre collective. Premier ressort donc : la religion. Deuxième ressort : leur tradition guerrière – levons le tabou sans laisser place à des angoisses trop connues –, tradition qui insuffle aux joueurs allemands le pouvoir de transformer leur équipe de football en une redoutable machine apte à faire une guerre totale sans armes ni morts. La source de ce pouvoir est un investissement psycho-physique de l'énergie intégrale de chaque joueur. Un seul exemple : Uwe Seeler. Était-ce en 1970 ? En tout cas, l'action

se situe vers la fin d'un match épuisant et l'avant-centre est à environ quinze mètres du but adverse auquel il tourne le dos. L'image filmée le dirait mieux que les mots. Par un incroyable sursaut d'énergie, Uwe Seeler tel un diable bondissant, réussit à s'élever en l'air et à frapper la balle... de l'arrière de la tête ! Ahurissant. On est tenté de dire que seul le descendant allemand d'une alliance particulièrement heureuse entre la religion protestante et la tradition guerrière était capable, dans ces circonstances, de ce geste constituant en soi un exploit et un résumé de l'essence du football germanique.

Examinons enfin attentivement ce cocktail de sport et culture qui constitue également le secret de la réussite italienne. Deux séries d'ingrédients culturels y apparaissent nettement. À l'évidence, le football subtil, raffiné et ciselé de la *squadra azzura* est d'abord l'œuvre de joueurs autant que d'artistes puisant largement, y compris à leur insu, dans un patrimoine culturel d'une richesse étonnante. Pour s'en tenir à la période allant de l'Antiquité gréco-latine à la Renaissance, que de chefs-d'œuvre légués par une pléiade d'artistes ayant jalonné tous les domaines : de la sculpture et l'architecture à la peinture, de l'art oratoire à la littérature ! Les joueurs italiens sont les descendants de ces artistes et même si la filiation est très indirecte et lointaine, il en reste sûrement quelque chose dans la pratique de leur football.

L'équipe italienne impressionne ensuite par l'efficacité de son système de défense. À qui veut mettre ce don en relation avec la culture et l'histoire italienne, deux références peuvent venir à l'esprit. Tout d'abord l'époque des Borgia, restée célèbre dans l'histoire pour ses nombreux crimes dans les allées du pouvoir où le poison remplaçait souvent à l'heure apéritive un « Martini » qui n'existait pas. La défense italienne est « borgiaque » : ses joueurs sont des princes de l'embuscade, des experts de la chausse-trappe, des sorciers au poison tuant les attaques adverses mises sous l'étouffoir. Ils sont les artisans du fameux *cattenoccio* (le verrou), ce système si efficace mais souvent critiqué pour être situé à l'extrême limite de l'esprit du jeu. Ajoutez enfin la *combinazione* dans laquelle des Paulo Rossi ou Gentile n'hésitaient parfois pas à prendre leur inspiration pour inventer des artifices troublants, et vous aurez cerné, *grosso modo*, le ferment culturel du football italien.

Tel est donc le secret de la Coupe du Monde. Pour gagner, onze jeunes gens doivent, plus que les autres, mettre dans ce jeu si fascinant à la fois tous leurs talents et l'âme de leur peuple. Près de quinze milliards de téléspectateurs en audience cumulée suivront le parcours 1990 de ces héros. S'il plaît à Dieu, nous serons parmi eux.

Sud Hebdo, n°108 – 7 juin 1990.

Par Gilbert Lecointre,
finaliste de la Coupe de France-Cadets (1960),
enseignant à l'Université de Dakar.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 81-90.

6

Esprit d'entreprise et croissance, éléments pour une comparaison Asie-Afrique

B. PONSON

Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat, ESCP, Paris, France

L'Afrique Noire continue, malgré les assainissements constatés et les premiers signes de redressement, à se débattre dans une crise profonde qui fut d'abord (quoique plus tard que dans les pays occidentaux) économique, puis sociale et politique. Les banques et les entreprises répugnent à se tourner vers le continent. Seuls, gouvernements et organismes de coopération multilatéraux, tout en étant sollicités fortement par les besoins des pays de l'Est en ébullition, continuent à intervenir. Même certaines organisations non gouvernementales implantées de longue date se détournent car leurs donateurs se sentent plus concernés par des causes plus proches, aux résultats plus rapidement tangibles.

À l'opposé, les pays de l'Asie du Sud-Est poursuivent, à la suite du Japon, une croissance soutenue, laquelle est depuis trois ans pour la Thaïlande parmi les plus élevées au monde.

À première vue, les ressources et conditions naturelles ne sont pas fondamentalement différentes de celles des pays africains, et pourtant on passe d'une situation de cercle vicieux dans un cas à une situation "vertueuse" dans l'autre.

Le rôle de l'entrepreneur peut paraître différent d'une situation à l'autre et nous souhaiterions faire ici quelques remarques sur sa place au sein de la société notamment. Il ne s'agit pas de chercher un lien entre esprit d'entreprise et croissance. Tout au plus des analyses menées sur la base de la méthodologie de Hofstede montrent que s'il n'y a sûrement pas de corrélation négative entre esprit d'entreprise et croissance, cette relation qui s'avère être positive n'est pas significative, la concomitance observée pouvant être attribuée de façon plus significative à des contraintes institutionnelles ou à l'action des pouvoirs publics.

L'auteur a pu recueillir des informations sur la Thaïlande à l'occasion d'un séjour d'un an dans le pays, à l'Asian Institute of Technology (1990-91).

Développement économique

Il convient tout d'abord de donner quelques éléments pour une comparaison des croissances économiques, à partir de statistiques de la Banque mondiale et de documents thaïlandais.

Si on compare le groupe de pays : Sénégal, Côte-d'Ivoire, Cameroun au groupe : Thaïlande, Indonésie, Malaisie, le taux de croissance annuel moyen par tête a été sur la période 1965-1989 de 1,1 % pour le groupe africain (0,7, 0,8 et 3,2 % respectivement), alors qu'il s'est élevé à 4,2 % pour le groupe asiatique (4,2, 4,4 et 4,0 % respectivement).

Les PIB par tête sont en 1989 dans des fourchettes comparables, (Sénégal 650 $, Côte-d'Ivoire 790, Cameroun 1 000, Indonésie 500, Thaïlande 1 220, Malaisie 2 160).

La plupart des taux négatifs de croissance observés dans le monde se situent en Afrique (ils sont par exemple inférieurs ou égaux à – 2 % sur la période 1965-1989 pour le Zaïre, l'Ouganda, la Zambie et le Niger), tandis que les taux de croissance les plus élevés au monde, surtout dans la période récente, se trouvent dans l'Asie de l'Est (8 % estimé pour la Thaïlande en 1991, qui a connu les taux de 9,5, 13,2, 12 et 10 % de 1987 à 1990, respectivement), à l'exception des pays longtemps bloqués par une crise sociale ou politique majeure (Laos, Birmanie, Cambodge, Vietnam).

Si l'on regarde les composants de cette croissance, on constate un rapide rythme d'industrialisation en Asie du Sud-Est, en particulier de production manufacturière : la croissance de cette dernière a été de 6,5 % par an environ de 1980 à 1989 pour le groupe africain et de 9,1 % pour le groupe asiatique.

Autre caractéristique, la baisse du poids (mais point en valeur absolue) des produits alimentaires pour les pays du Sud-Est asiatique dans leurs exportations, ce qui ne les empêche pas de renforcer la compétitivité de leur agriculture d'exportation (riz, pêche, crevette en particulier, tapioca, sucre) : il est bien connu que les pays africains importent du riz asiatique moins cher que celui produit chez eux et, de plus, correspondant bien au goût du consommateur. Cela s'est doublé d'un renforcement des productions pour le marché local et d'une autosuffisance alimentaire renforcée (Tableau I).

Tableau I. Poids de l'agriculture et des biens manufacturés dans le PIB.

	Agriculture		Biens manufacturés	
	1965	1989	1965	1989
Cameroun	33	27	10	15
Côte-d'Ivoire	47	46	11	17
Sénégal	25	22	?	14
Thaïlande	32	15	10	15
Indonésie	56	23	8	17
Malaisie	28	15 (?)	25	33 (?)

Source : Banque mondiale

Les exportations africaines sont restées en grande partie tournées vers l'agriculture (arachide, cacao, café...), en produits peu ou pas transformés (du fait que, souvent, les efforts de transformation menés ont conduit à des productions qui ne satisfaisaient que peu les normes de qualité requises par les clients).

Les pays d'Asie du Sud-Est ont exporté et exportent toujours des produits manufacturés à haute teneur en main-d'œuvre (textile) puis passent progressivement à des produits à contenu plus technologique (montage électronique en particulier). C'est le chemin suivi auparavant avec succès par le Japon et les nouveaux pays industrialisés (NPI) : import-substitution, puis industrialisation pour l'exportation, puis enrichissement des processus de production avec sous-traitance vers les pays voisins à faible coût de main-d'œuvre. Même lorsque, comme en Thaïlande, la réglementation douanière est sévère sur les produits importés, cela n'est pas dommageable pour les entreprises car elles trouvent sur place des fournisseurs ou sous-traitants de qualité pour l'essentiel de leurs achats. Ce maillage industriel de qualité se double d'une excellente adaptabilité aux besoins et spécifications des clients.

À l'inverse en Afrique, face à une réglementation également sévère relative aux importations, il n'est guère possible d'opposer la recherche de fournisseurs locaux ayant la fiabilité et l'adaptabilité requises.

Pour compléter ce tableau économique, on ajoutera, concernant la Thaïlande, que le taux d'inflation se maintient en 1991 aux alentours de 6 % et celui du chômage, certainement plus sujet à caution dans sa définition, aux alentours de 4 %.

La balance commerciale est négative (taux de couverture de 2/3 environ) du fait des achats de biens d'équipement, celle des services structurellement positive du fait du tourisme, ce qui donne une balance courante négative mais une balance des paiements positive, du fait de l'afflux de capitaux à long terme (investissements et prêts de l'étranger) et de la faiblesse (pour l'instant, mais cela peut changer rapidement, en particulier à destination de la zone proche) des investissements thaïs à l'étranger.

Place de l'entrepreneur et de l'entreprise

Le rôle des Chinois

Dans les pays du Sud-Est asiatique en voie d'industrialisation, les entrepreneurs d'origine chinoise jouent un rôle essentiel et sont à l'évidence au centre du développement économique.

Ainsi Singapour est une ville-État chinoise qui s'est séparée de la Malaisie, notamment du fait de la différence de peuplement.

En Malaisie, devant la montée en puissance des Malaisiens d'origine chinoise dans les entreprises, le gouvernement a exigé que les entreprises embauchent au moins 40 % de Malais d'origine (Bumiputras) parmi les nouveaux recrutés. De même pour les entreprises conjointes, en fonction des parts dans le capital laissées par le partenaire étranger, les Bumiputras doivent en avoir une part de 30 % (sauf s'il s'agit d'une société conjointe initiée par un non-Bumiputra).

Cela implique que la population malaise soit identifiée par origine ethnique. Les mélanges s'effectuent peu, aux dires des Malaisiens eux-mêmes, notamment du fait de la religion (bouddhistes d'un côté et musulmans de l'autre) et des comportements sociaux différents.

En Thaïlande, il n'y a par contre pas de distinction officielle entre les personnes qui sont Chinoises ou Thaïes d'origine, bien que cela soit connu de tous sans problème. Il est vrai qu'ici les deux communautés sont bouddhistes, quoique de pratiques et croyances différentes (grand véhicule [ou mahayana] pour les Chinois ; petit véhicule [doctrine des ancêtres ou teravada] pour les Thaïs), mais les relations interraciales sont fréquentes.

Ces Chinois sont arrivés il y a plusieurs générations de Chine du Sud, peu éloignée du nord de la Thaïlande, parlent cantonais (contrairement à Singapour où ils sont originaires de Chine du Nord et parlent mandarin) et sont bien sûr de nationalité thaïlandaise. Aujourd'hui l'obtention de cette nationalité est particulièrement difficile. Dans les villes, les Chinois, qui continuent à pratiquer leur langue, regroupent l'essentiel du commerce et, plus récemment, de l'industrie, que l'origine des fonds provienne des gains réalisés dans le commerce ou de la spéculation immobilière particulièrement active (les revenus immobiliers ont, il est vrai, permis à certains non-Chinois de se placer dans l'activité industrielle).

Les entreprises et salariés étrangers

• En Thaïlande les entreprises étrangères sont admises sous deux régimes :

– production pour réexportation, sans droit de douane à l'importation, ni de problème pour la détention du capital, mais cela nécessite bien sûr un agrément ;

– production pour le marché local, les matières premières nécessaires subissant souvent un droit d'entrée élevé, surtout s'agissant de produits finis (automobile par exemple). En ce cas, sauf exception (États-Unis par exemple), le capital de la société doit être majoritairement détenu par des capitaux thaïlandais. Si l'entreprise est cotée en bourse, seule une partie des actions peut être achetée par des étrangers, ce qui revient à instaurer un double marché (*alien board*). Cela pour l'instant paraît prudent, la relative étroitesse du marché le rendant vulnérable à des ordres importants de l'extérieur comme cela a été constaté au printemps 1991, venant de Taïwan.

• Concernant le travail, et quel que soit le type d'entreprise (exportatrice ou produisant pour le marché), les salariés étrangers doivent, comme en Malaisie ou à Singapour, obtenir un permis de travail délivré parcimonieusement en fonction de deux critères principaux :

– qualifications spécifiques de la personne (soit dirigeant d'entreprise, soit technicien ou ingénieur dont la spécialité ne se trouve pas en Thaïlande) ;

– opportunité de l'activité envisagée, relativement aux besoins du marché et à la concurrence locale en place.

Les étrangers sans permis de travail doivent sortir tous les mois du territoire, aux frais de l'entreprise ou d'eux-mêmes, pour renouveler leur visa touristique en allant dans une capitale voisine ou à Penang (Malaisie). Cette pratique est tolérée par les autorités, mais maintient le salarié en position d'instabilité, ce qui n'a pas que des aspects positifs pour l'entreprise.

Les salariés thaïlandais

Les raisons précédemment évoquées expliquent pourquoi les cadres comme le personnel d'exécution sont quasi totalement thaïlandais, du moins dans le secteur formel. Ces deux catégories doivent être distinguées.

– Le personnel d'encadrement technique spécialisé est très difficile à trouver sur le marché du fait de sa croissance, ce qui se traduit par des salaires élevés, parfois plus qu'à Singapour, pourtant connue pour la cherté de sa main-d'œuvre. En effet Singapour, comme l'expliquent les responsables du développement technologique, a eu une politique de formation cohérente : les besoins et priorités ayant été identifiés, des formations de haut niveau ont été mises en place avec des partenaires (américains, européens et japonais) placés en concurrence et choisis pour l'excellence de leurs réalisations dans chaque domaine de formation considéré. Lorsque la formation n'existe pas à Singapour, les étudiants sont envoyés dans une université réputée, souvent nord-américaine. Malgré cela, Singapour semble avoir une politique de recrutement d'étrangers un peu plus ouverte que la Thaïlande.

– Les personnels d'exécution restent bon marché pour l'entreprise (le salaire minimal n'atteint pas 100 baht par jour, soit entre 20 et 25 FF) sans véritable réglementation sociale, les licenciements n'étant pas soumis à indemnités, la sécurité sociale obligatoire n'existant pas encore, malgré des projets de longue date (des systèmes volontaires ont été mis en place par certaines entreprises) et le régime des congés n'étant pas réglementé avec précision.

Cette main-d'œuvre à bas prix est originaire de l'intérieur du pays où il reste un réservoir de salariés potentiels, en particulier dans le Nord-Est, du fait des conditions climatiques (sécheresse à répétition) dans cette région et des progrès de la productivité agricole.

À cela s'ajoutent les réfugiés des pays voisins ravagés par des guerres civiles ou dont l'économie s'est désorganisée. Plusieurs centaines de milliers de Vietnamiens et Cambodgiens sont parqués dans des camps, pour l'essentiel à l'écart des circuits productifs. Certains ont cependant pu s'établir hors des camps et participent, à côté de Birmans entrés illégalement dans le pays, au système de production informel de sous-traitance et à certains travaux agricoles. Ils sont souvent renvoyés sans ménagement dans leur pays, mais parfois aussi tolérés, n'étant pas un danger politique, car ils contribuent au processus de développement économique.

La croissance amplifie un phénomène courant en Thaïlande, à l'inverse du Japon, qui est celui de la rotation du personnel, peu attaché à l'entreprise, sauf dans le cadre de la micro-entreprise chinoise où la solidarité sociale est forte. Il est prêt à cesser son activité, et ce quel que soit le niveau hiérarchique :

– soit qu'il trouve un travail mieux rémunéré ;

– soit qu'il ait, pour une raison ou une autre, perdu la face, dans cette société où le masque, le sourire et l'éviction constante des conflits peuvent masquer de fortes tensions.

La qualité de la main-d'œuvre est considérée par les responsables d'entreprise comme fort bonne, mais les salariés doivent être formés rapidement et de façon répétée, du fait des fréquents départs.

À l'opposé, nous savons que beaucoup de pays africains ont de nombreux diplômés qui ne trouvent pas d'emploi (ils en ont trouvé dans un premier temps, mais auprès des administrations et non des entreprises) et qui sont considérés comme formés de façon

peu appropriée pour travailler en entreprise. Les lois sociales mises en place dans le secteur formel sont relativement favorables, tant pour le salaire minimal (bien qu'il ne suive pas la hausse des prix) que pour la protection sociale (licenciements, prévoyance sociale). Cependant, du fait de la crise, ces réglementations favorables ne s'appliquent plus qu'à une faible partie de la main-d'œuvre, le secteur formel ayant pâti de ces règles contraignantes qui l'enserrent et le secteur informel n'en possédant pas, par essence.

L'État

Le rôle économique de l'État est important. Ainsi le Premier ministre choisi par les militaires après le coup d'État du 23 février 1991 fut-il un homme d'affaires, ancien administrateur, dont l'image dans l'opinion était positive. L'État est un catalyseur, organisateur du laisser-faire, gestionnaire sérieux de la finance publique et de la monnaie : le budget est en excédent car les recettes fiscales sont systématiquement sous-estimées ; certains ajouteront que cet excédent est dû à l'incapacité des autorités à prendre les décisions d'investissements d'infrastructures qui s'imposent.

Ainsi, l'économie paraît saine, propice aux affaires. L'administration, du fait des solidarités dont il va être fait état, peut sembler un peu faible dans le cas de la Thaïlande pour contrecarrer les abus (corruption, spéculation immobilière, pollution) et pour planifier à long terme en matière d'infrastructure ou de schémas d'aménagement du territoire.

Management et style

Les styles de management s'inspirent des plus ou moins fortes solidarités qui s'exercent entre groupes.

Les solidarités

Entre les entreprises et le milieu social

Elles sont en ce cas très fortes et le milieu social les accepte bien. En effet, les pays d'Asie du Sud-Est évoqués dans cette étude voient à l'œuvre un fort libéralisme, quelque peu débridé en Thaïlande, plus policé en Malaisie et surtout à Singapour. Les contraintes sociales du développement sont fortes, comme cela a pu être le cas en Europe à la fin du XIX^{e} siècle et au début du XX^{e} siècle dans l'industrie. L'entreprise est vécue comme l'élément essentiel de l'activité économique et elle doit tendre à la prospérité. La croissance économique réelle est perçue comme devant rejaillir sur les travailleurs eux-mêmes.

Solidarités entre entreprises

Ce type de solidarités se tisse par des liens familiaux ou commerciaux (sous-traitance).

• Les liens familiaux unissent des nébuleuses d'entreprises diverses de taille moyenne dans la diaspora chinoise, fait que l'on peut parfois retrouver en Afrique par le jeu des solidarités ethniques, par exemple chez les Bamiléké du Cameroun. Il est à remarquer que l'entrepreneur industriel peut en Asie du Sud-Est avoir comme origine le petit commerce ou profiter d'une tradition familiale de l'atelier manufacturier, et passer ainsi à une logique d'accumulation ; cela est également éloigné de l'Afrique Noire où les études s'accordent à montrer que les chefs d'entreprise viennent rarement de l'informel, mais des rangs des diplômés ou fonctionnaires car :

– ils ont su profiter du système pour avoir des facilités (quotas, marchés, prêts...) ;

– les systèmes traditionnel et informel de production (le premier étant plutôt rural et le second urbain, pour reprendre une distinction classique) ne visent pas, par essence, à l'accumulation.

• Les liens de sous-traitance en cascade sont particulièrement efficaces, les grandes entreprises se fournissant en produits de qualité auprès de plus petites (du fait de la cherté des importations), ces dernières utilisant le secteur informel lui-même comme sous-traitant. Ces relations de sous-traitance tendent à se développer rapidement vers les pays voisins moins développés (y compris la Chine du Sud) que ce soit là aussi de façon formelle ou informelle.

Cette relation étroite, de nature économique, entre les secteurs manufacturiers formel et informel semble être un gage d'efficacité et d'adaptabilité du premier, du moins à ce que tendent à montrer les travaux en cours. Et cela est une différence essentielle avec l'Afrique Noire francophone où, malgré les grands espoirs, les entreprises du secteur formel n'ont pas encore su ou pu profiter de l'appui de celles de l'informel.

Au contraire, les ressorts de l'entreprise semblent quelque peu brisés par la destruction des administrations et la place occupée par le secteur dit informel.

Les réseaux productifs en Asie du Sud-Est n'ont cependant pas l'efficacité et la rigueur de fonctionnement (l'adaptabilité en fait) des nébuleuses des fournisseurs et sous-traitants observés autour des grands groupes japonais (malgré la constitution de grands groupes comme Charoen Pokphand (CP) en Thaïlande notamment). Mais peut-être ces groupes japonais sont-ils peu adaptables, en eux-mêmes, l'adaptabilité leur étant extérieure ?

Au sein de l'entreprise à cellule chinoise

Les solidarités sont fortes ici aussi, et cela, ce n'est pas pour étonner, se retrouve fréquemment dans l'entreprise africaine si elle est composée de salariés de même origine ethnique. La différence tient au fait que dans les entreprises "non ethniques" des pays d'Asie considérés, il reste une qualité dans le travail et une relation à l'entreprise qui est forte (durant le temps, même court, comme nous l'avons remarqué précédemment, où le salarié est dans l'entreprise). La relation entre travail et résultats de l'entreprise semble se faire bien.

Solidarités politiques

Elles jouent également un rôle, pour l'instant positif dans le cas de la Thaïlande.

La coopération y est étroite entre les milieux militaires d'une part (qui ont toujours eu une part importante du pouvoir politique dans l'histoire du pays), hétérogènes au demeu-

rant, car formés de sous-groupes fermés et solidaires, et les entreprises d'autre part : les conseils d'administration comportent presque toujours des militaires et ceux-ci créent parfois des affaires.

La coopération est également étroite entre la famille royale, qui, en la personne du Roi, a su regagner, en plus de trente ans de règne, du poids sur la scène politique et agit comme second pouvoir à côté des militaires par un jeu subtil de relations, et les milieux économiques : la famille royale exploite d'importants domaines agricoles et a des participations importantes dans le capital d'entreprises parmi les plus grandes et les plus dynamiques du pays (Siam Cement par exemple).

Solidarités internationales

Celles-ci jouent, enfin, un rôle également positif. De nombreuses entreprises s'établissent en sociétés conjointes (*joint-ventures*), les hauts dirigeants étant souvent étrangers. La confiance, du moins dans son aspect technique et de production, règne assez facilement avec le partenaire thaïlandais, ce qui permet une collaboration durable, qui ne paraît pas fréquente dans les joint-ventures en Afrique, même parmi celles montées, avec le sérieux que l'on sait, par l'intermédiaire de la PROPARCO.

Les styles

On voudrait tout d'abord rappeler ici (Tableau II) les caractères classiques, mais qui expliquent l'apparente facilité d'insertion des entreprises japonaises en Asie du Sud-Est (dans les trois prochaines années, compte tenu des agréments donnés par le Board of Investment, une ouverture d'entreprise japonaise est prévue tous les trois jours en Thaïlande).

Tableau II. Type de comportement perçu par le partenaire local selon la nationalité du partenaire étranger.

Détenteur	Américain	Japonais
Part dans le capital	100 % si possible	Variable
Direction	Plutôt locale	Plutôt des Japonais
Activité nouvelle	Rarement	Fréquemment
Salaires	Plus élevés	Moins élevés
Définition du succès	Profit	Efficacité
Orientation des décisions	Individuelle	Collective
Résolution des conflits	Publique	Privée
Attitude envers le partenaire	Arrogante	Vu en tant que partenaire
Attente vis-à-vis des cadres expatriés	Atteinte d'un objectif précis	Liberté d'objectif
Changements de politiques	Brusques	En douceur
Exportations	Entreprises sœurs/parentes	Marché local

Source : d'après [3].

Une étude, menée en Malaisie sur quatre entreprises conjointes (deux avec partenaire japonais, deux avec partenaire américain) par deux de nos étudiants, Cruz et Wu [1], montre les différences de comportement, selon que le partenaire est américain ou japonais, perçues par les Malaisiens, salariés de ces entreprises. Elle confirme, dans ce contexte précis, les observations de l'étude précédemment évoquée.

- Similitudes :

– le technologie est obtenue de la société mère ;

– la Recherche/Développement est peu développée localement ;

– il y a formation du personnel en l'envoyant vers la société mère, parfois formation sur place ;

– les motifs d'installation en Malaisie sont comparables (avantages fiscaux, qualité de la force de travail et facilité à la former, faible coût, stabilité politique).

- Principales différences :

– les Américains exportent 100 % alors que les Japonais s'intéressent au marché local ;

– les Américains ont presque 100 % des parts, les Japonais moins.

Concernant les styles de management, une recherche, menée, sur la base d'une large enquête, par un autre étudiant, Hsu Tai-Shen [2], a mis en évidence entre Taïwanais et Thaïlandais, il est vrai, des niveaux hiérarchiques différents, des écarts notables, alors que la distance culturelle peut ici paraître faible *a priori*. Les managers chinois donnent l'image d'un esprit plus ouvert que leurs subordonnés thaïs. Ces derniers font attention à ne pas perdre la face et acceptent difficilement la critique constructive qu'ils considèrent plutôt comme une manifestation de mauvaises manières et une volonté d'offenser, attitude que comprennent mal les Taïwanais.

Conclusion

Quelques clefs des succès économiques actuels en Asie du Sud-Est résident donc dans :

– un consensus sur le rôle de l'entreprise au sein de l'économie ;

– un État catalyseur, peu acteur direct (sauf dans sa collusion, quand elle existe, avec le secteur économique), mais bon gestionnaire des finances publiques ;

– des réserves potentielles de productivité via la main-d'œuvre locale ou via la sous-traitance, qu'elle se pratique à l'intérieur des pays ou, de plus en plus, vers les pays voisins plus pauvres ;

– une adaptabilité très forte aux besoins du marché et un lien étroit réciproque, un continuum, avec l'informel ;

– une bonne qualité de travail fournie par la main-d'œuvre, qui peut être formée rapidement en cas de besoin ;

– une situation favorable pour recevoir les investisseurs (du fait de l'accroissement des coûts de production au Japon et dans les NPI qui recherchent des délocalisations, du problème du statut de Hong Kong à partir de 1997 où les entrepreneurs ont déjà commencé et continuent à préparer des solutions de repli éventuel...).

Cela ne va pas sans côtés négatifs :

- la réserve de main-d'œuvre a des limites et des tensions sont perceptibles ;
- les infrastructures, en Thaïlande du moins, sont très insuffisantes et des risques environnementaux majeurs (pollution, déforestation) ne sont pas maîtrisés ;
- les contraintes sociales du développement sont importantes, tenant aux conditions de travail et à la protection sociale notamment, et devront être desserrées ;
- la forte croissance étant relativement récente (cinq ans), donc fragile, l'incomplète maîtrise des technologies nécessaires au développement ne permet pas encore de faire passer la Thaïlande et la Malaisie dans le camp des NPI.

Certains enseignements peuvent en être tirés pour l'entreprise africaine. Il lui reste à surmonter le problème de la dimension, qui n'est pas favorisé par le contexte social : les relations entre individus très importantes et fortes sont un bon ciment pour la petite organisation mais ne fonctionnent plus dans la grande.

De plus, le hiatus entre l'informel et le formel n'est pas inéluctable. La dynamique entrepreneuriale peut, lorsque les procédures de gestion/management sont adaptées et donc acceptées par les employés, déboucher sur un processus de maillage et d'accumulation.

Si un code de fonctionnement ou de gestion se crée, permettant de retrouver l'efficacité collective de l'entreprise, y compris la grande, alors le chemin de la croissance à la thaïlandaise devient possible.

Références

1. Cruz A. S., Wu T. S. (1991). *Differences between US & Japanese Direct Investment in Malaysia.* Report for the Development Economics Course, SOM - Asian Institute of Technology, July.
2. Hsu T. S. (1991). *The Leadership Behavior of Chinese Managers in Thailand.* Research study for the MBA, SOM - Asian Institute of Technology, March.
3. Negandhi A. R., Baliga B. R. (1979). *Quest for Survival and Growth : a Comparative Study of American, European and Japanese Multinationals.* Praeger Pub., New York.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 91-95.

Promotion du sens de l'entreprise

7

La promotion du sens de l'entreprise : enseignements tirés de l'expérience du Club du Sahel

J.H. GUILMETTE

Club du Sahel, OCDE, Paris, France

"... La connaissance scientifique fut longtemps et demeure encore souvent conçue comme ayant pour mission de dissiper l'apparente complexité des phénomènes afin de révéler l'ordre simple auquel ils obéissent... Mais il apparaît que les modes simplificateurs mutilent plus qu'ils n'expriment les réalités ... ils produisent plus d'aveuglement que d'élucidation... Comment (alors) envisager la complexité de manière non simplifiante ?"

Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*

Entrepris en 1987, les travaux de recherche du Club, dirigés par M^{me} Anne de Lattre, ont mené à la publication de cinq études de cas (Mali, Burkina, Niger, Sénégal, et Cameroun) et à deux synthèses ; deux consultations ont été organisées avec des représentants des secteurs privé et public africains. Un séminaire a eu lieu fin novembre 1991 à Dakar pour permettre aux hommes d'affaires de discuter avec leur contrepartie du gouvernement des problèmes et des solutions qui occupent leur esprit.

D'entrée de jeu, il importe au plus haut point de souligner la très grande hétérogénéité de la région ; ce qui est vrai dans un milieu ne l'est pas dans un autre, parfois même fort rapproché géographiquement. Cette circonstance spécifique à la région rend d'autant plus difficiles les généralisations et les prescriptions de nature universelle.

Quel diagnostic nous suggèrent les résultats de nos recherches ?

Les pays ouest-africains traversent depuis plus d'une décennie une crise économique sans précédent qui touche l'ensemble des activités économiques modernes. Les effets que nous avons pu observer de cette crise sont multiples :

– Le rétrécissement des activités économiques modernes provoque une baisse des revenus des ménages comme des entreprises, ce qui accentue encore la réduction de la demande intérieure solvable.

– Les entreprises qui avaient surmonté les premiers chocs de la crise en subissent les conséquences directes : les bilans déficitaires se multiplient, les restructurations précèdent les cessations d'activités. Dans un tel contexte, il n'y a pratiquement plus de créations de nouvelles entreprises modernes et il est illusoire de penser qu'il puisse y en avoir dans le court terme.

– En effet, les entreprises du secteur moderne sont dans l'impossibilité de se développer dans un environnement politique qui leur reste globalement défavorable, et avec des marchés étroits où la concurrence du secteur traditionnel se fait durement ressentir.

– Les États pour leur part subissent une baisse considérable de leurs recettes tant intérieures qu'extérieures. Les productions africaines ont perdu leur compétitivité sur les marchés internationaux, les productions de rente sont concurrencées par les produits du Sud-Est asiatique, entre autres, dans un contexte de baisse des cours mondiaux. Les prix des matières premières minérales sont rarement assez rémunérateurs pour justifier les exploitations. La dégradation générale de l'économie moderne entraîne une baisse des recettes de la fiscalité intérieure alors que la plus grande partie de l'activité économique est le fait du secteur informel qui échappe à la fiscalisation de ses activités.

– Si dynamique soit-il, le secteur informel permet l'expression des initiatives individuelles mais il reste fondamentalement une activité de survie et ses modalités de fonctionnement très traditionnelles se prêtent mal, en général, à la modernisation.

– Tout n'est pas absolument sombre dans ce climat économique en crise. Il importe de rappeler que le commerce est dynamique et florissant. Depuis trois ans des travaux de recherche engagés par le Club et le Comité Inter-États de Lutte contre la Sécheresse au Sahel (CILSS) ont permis d'en mesurer le volume, d'en préciser la nature réelle en prenant en compte la part non connue jusqu'à ce jour du commerce "non recensé". Le volume du commerce illégal est au moins égal à celui du commerce officiel. Ce qui laisse supposer une sous-estimation de 100 % dans les statistiques des échanges, et, par voie de conséquence, d'erreurs dans l'établissement de nombreuses politiques économiques. Ce commerce toutefois touche surtout (66 %) la réexportation de produits importés en provenance des marchés mondiaux. Il sert donc peu à promouvoir la production locale et à appuyer les efforts des entrepreneurs. Qui plus est, le commerce est au fond peu vulnérable aux erreurs de politique économique. En général, il saura au contraire en tirer profit. C'est donc pour ces deux raisons qu'il a été jugé à propos de l'exclure des conclusions de ce texte.

En bref, les structures des économies africaines paraissent inadaptées au monde moderne, à ses impératifs de croissance, de rentabilité, dans un contexte mondial de forte concurrence. Mais c'est surtout la dégradation des institutions financières, écono-

miques et régulatrices – en somme, l'absence d'un État de Droit –, qui a précipité la chute d'un secteur moderne fragile et envoyé dans le secteur informel les entreprises qui voulaient survivre.

– Les pouvoirs en place résistent à la pression de la société civile ; l'observation de la pratique des privatisations des entreprises du secteur public et parapublic montre, dans de très nombreux cas, combien les États répugnent à céder au secteur privé des entreprises qu'ils considèrent comme un attribut essentiel du pouvoir.

– L'ensemble institutionnel laissé par le colonisateur n'a pas tenu, face à une culture très forte qui avait du mal à en adopter les valeurs. Le résultat aura été un affaissement de la plupart des mécanismes de contrôle, que ce soient les mécanismes de type occidental moderne (cours de justice, douanes, cours des comptes, etc.), ou ceux de type traditionnel (règles limitant le pouvoir de chefs, etc.).

Que peuvent donc faire les agences ?

La stimulation directe du secteur privé

Dans plusieurs cas, la mode est à la stimulation directe du secteur privé : comment, se demande-t-on au sein de plusieurs agences d'aide, pouvons-nous avec nos ressources abondantes, créer un secteur privé dynamique ? Cette question lancinante doit être interprétée dans le contexte d'un sentiment de culpabilité implicite : nous avons dans le passé, se disent ces mêmes administrateurs, contribué à créer un État pléthorique qui a nui au progrès économique ; en conséquence nous devons dorénavant contribuer au développement en contournant l'appareil de l'État.

– À mon avis, c'est une erreur de croire qu'une bureaucratie, quelle qu'elle soit, puisse stimuler directement le dynamisme de l'entrepreneur... Une louve peut-elle vraiment donner le sein à des humains ailleurs que dans la légende... ?

– Il importe aux agences d'apprendre à bien reconnaître qui elles sont : *γνῶθι σεαυτόν* ("connais-toi toi-même"!)... Elles sont et demeurent des bureaucraties. À ce titre elles peuvent jouer un rôle positif en faisant ce qu'elles savent le mieux accomplir : travailler à améliorer la gestion de l'État. Il vaut mieux qu'elles acceptent avec humilité de laisser le champ libre aux véritables entrepreneurs économiques. Les "entrepreneurs" sont très capables de bien apprécier les risques et de les gérer avec efficacité dans une économie de marché qui opère sainement et surtout qui obéit à des règles transparentes et qui garantit un accès équitable à tous. Ils sauront tout aussi bien tirer un parti ingénieux des services offerts par des États modernes.

– Certes, il existe bien quelques activités légitimes et pas tout à fait inutiles pour aider ce secteur privé : les bourses d'études, par exemple.

– Mais il importe, d'abord et avant tout, de repenser le rôle de l'État, de découvrir comment celui-ci agit et influe sur le dynamisme des groupes économiques. Il importe de bien identifier quels services peuvent et doivent être fournis par l'État, et d'aider les États qui en font alors la demande afin d'assurer que ceux-ci sont fournis.

Le financement de systèmes régulateurs

On a observé que plusieurs initiatives sont en cours pour financer ici la création d'un système boursier, ailleurs pour redresser le système bancaire, ou encore pour créer de toutes pièces un secteur d'assurances fonctionnel, ou un fonds de solidarité.

Ces initiatives des agences d'aide partent d'un bon sentiment et sont basées sur des évaluations sérieuses ainsi que sur des conclusions justes par ailleurs. Mais il semble peu probable qu'elles suffiront à redresser la situation et à redonner confiance aux opérateurs économiques nationaux ou étrangers. On constate en effet que les systèmes régulateurs sont des ensembles complexes et liés entre eux et avec le reste de la société. S'il faut agir aujourd'hui parce que le système régulateur existant n'a pas semblé répondre aux besoins, il faudra le faire à tous les niveaux. Si des correctifs ne sont pas apportés à l'ensemble des niveaux stratégiques, il vaudra mieux attendre le moment propice que d'improviser des solutions partielles qui ne tiendront pas.

Les ajustements structurels engagés dans bon nombre de pays contribuent à rationaliser le rôle de l'État par rapport au secteur privé (privatisations, ouverture à la concurrence, rationalisation des mécanismes de fixation des taux de change, etc.). Un processus de démocratisation est aussi engagé dans plusieurs pays. Certes, l'introduction du multipartisme n'est pas encore la démocratie, mais on peut espérer que dans de nombreux cas il permettra l'établissement des bases d'un système régulateur : c'est-à-dire un parlement qui limite les excès du gouvernement et qui est à son tour contrôlé par un électorat diligent et responsable.

C'est sur ces pré-requis de base qu'on pourra s'appuyer pour ajouter une panoplie "d'instruments techniques", essentiels au fonctionnement d'une véritable économie de marché : une Banque centrale et une Cour des comptes intègres (Auditeur général), un Conseil d'État musclé (Ombudsman), des cours de justice impartiales et une Inspection des finances au-dessus de tout soupçon, etc. Sans ces instruments divers, ou sans leur équivalent, il sera impossible de redonner vie au dynamisme d'entreprise. Qui redonnera confiance aux entrepreneurs tout en contrôlant les excès ?

Parmi les instruments de contrôle, il faut bien se rappeler le rôle important que jouent les associations professionnelles, les chambres de commerce, les conseils du patronat, etc. Un appui moral et intellectuel à ceux-ci ne saurait faire de tort. Des actions ponctuelles pourraient démarrer immédiatement dans bon nombre de pays, car l'existence de ces groupes de pression aide à définir l'environnement nécessaire au développement et à la survie de "l'esprit d'entreprise". Le jumelage entre ces organisations et les nôtres semble une solution simple et économique, à condition que ces jumelages servent à autre chose qu'à justifier des voyages dans le Sud pendant les mois d'hiver !

Le rôle des valeurs

Force est de constater que des systèmes adaptés et résistants ne peuvent que provenir et émerger en harmonie avec les valeurs, avec la culture propre de chaque société sur laquelle il importe de s'appuyer pour construire un ensemble institutionnel cohérent qui "tienne l'eau" à long terme.

– Il n'y a pas de recettes universelles, il n'y a que quelques grands principes de base dont on vient de recevoir la preuve de la fiabilité (la démocratie vaut mieux que le meilleur des dictateurs ; un État de droit vaut mieux qu'un État d'arbitraire). Mais il existe plusieurs manières différentes d'insérer ces grands principes dans la culture d'une société.

– À cet égard, il importe de souligner que les gouvernements ouest-africains ont accepté facilement les recommandations et les idéologies qui leur ont été suggérées par les experts étrangers. On le constate dès les premières années d'indépendance, mais ce fut encore plus vrai pendant la décennie des ajustements structurels ; ni en Asie ni en Amérique n'a-t-on rencontré d'élèves en apparence aussi zélés pour adopter ces recettes nouvelles. Paradoxalement, on constate que les Africains "n'en ont fait qu'à leur tête" au cours des trente dernières années, c'est-à-dire qu'ils ont tout accepté sans vraiment rien prendre de ces médecines importées.

– L'étude prospective que le Club a publiée en 1988, *Le Sahel face aux futurs*, a fait le point complet sur ce sujet. Les sociétés sahéliennes ont rejeté les greffes provenant de l'extérieur et la crise économique récente n'a fait qu'accélérer la décomposition d'un vaste ensemble d'idées, de valeurs et d'institutions laissées par le colonisateur, car celles-ci hélas (ou tant pis) ne correspondaient pas aux traditions et aux valeurs des sociétés sahéliennes.

Ce dernier point me paraît très important ; je vais donc illustrer mon propos d'un exemple.

– En Occident on partage le pouvoir, mais pas les ressources, alors qu'en Afrique on observe généralement le contraire : les ressources doivent être partagées entre tous, mais l'accès au pouvoir est contingenté et celui-ci ne sera pas souvent divisé. Pourtant le fondement de notre système institutionnel de contrôle, comme le rôle du Parlement par rapport à celui de la Banque centrale, par exemple, ou plus prosaïquement la délégation de pouvoirs au sein de l'entreprise, repose sur l'hypothèse que la meilleure manière de contrôler les excès est de parcelliser le pouvoir et d'opposer ceux qui en détiennent une partie les uns contre les autres ; cette méthode qui correspond bien aux valeurs de nos sociétés permet d'assurer l'équilibre des forces et de neutraliser les excès. C'est ce que nos voisins américains ont développé dans leur système politique : *le check and balance*.

– Mais cette idée d'équilibre dynamique basé sur le conflit ne se retrouve pas de la même manière dans la tradition sahélienne et je pense que cela est vrai aussi dans les sociétés ouest-africaines en général. Ces dernières répugnent à utiliser le conflit comme manière de résoudre les grands problèmes. Il importera donc de trouver, au sein des traditions, des mécanismes de contrôle ancrés dans les valeurs de la société et d'adapter ces mécanismes aux circonstances et aux besoins des États modernes. Les stratégies qui consistent à plaquer nos institutions sur un milieu qui les rejette n'ont pas donné les résultats escomptés dans le passé, et n'en donneront pas plus demain.

Seuls les Africains sont aujourd'hui en mesure d'apporter les éléments de réponses dont l'urgente nécessité s'impose. Il leur faudra puiser à la fois dans les racines de leurs mémoires collectives tout en comprenant bien les besoins de la modernité ; il leur faudra dessiner les contours d'un monde adapté au XXI^{e} siècle mais qui s'inspire des méthodes qui ont permis aux empires du Mali, du Songhai ou du Kanem-Burnou de prospérer. Cette synthèse accomplie, les agences pourront jouer leur rôle d'appui au développement des institutions.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 97-108.

8

Pour plus d'esprit d'entreprise dans la formation administrative en Afrique

J.M. ROUSSIGNOL

CAFRAD, Tanger, Maroc

Il peut paraître curieux, à première vue, de vouloir rapprocher esprit d'entreprise et formation à l'administration publique, en Afrique comme ailleurs dans le monde francophone. L'administration publique, notamment celle d'inspiration française, a longtemps été réfractaire à ce rapprochement, plus facilement admis et pratiqué sans doute dans les pays de tradition anglo-saxonne. On connaît néanmoins l'évolution, plus ou moins forte suivant les pays et les administrations, qui s'est manifestée au cours des trente dernières années, marquées par l'avancée des techniques managériales. Rappelons les vagues (les vogues ?) successives de l'organisation et méthodes, de la rationalisation des choix budgétaires, de la direction participative par objectifs, des cercles de qualité, des projets d'entreprises ou de services et autres centres de responsabilités, pour ne citer que les plus connus des thèmes ainsi répandus.

Cependant, si cette évolution a influencé, à des degrés variables, les administrations françaises et celles des autres pays européens, elle a beaucoup moins touché les administrations africaines. Celles-ci semblent, sauf exceptions notables, plus réticentes au changement en dépit de l'apport novateur des diverses coopérations multi et bilatérales. Pour des raisons qui tiennent aux traditions et habitudes installées autant qu'à la spécificité des missions, beaucoup d'administrations sont encore loin d'avoir incorporé à tous leurs niveaux de stratification les préoccupations d'efficience et d'efficacité des entreprises du secteur concurrentiel.

Néanmoins, les temps changent et l'évolution des esprits s'accélère, entraînant des bouleversements institutionnels que l'on n'aurait osé prévoir aussi proches. Dans ce contexte, il n'est donc plus du tout paradoxal de vouloir rapprocher esprit d'entreprise (dans les méthodes) et esprit de service public (dans les finalités). L'esprit d'entreprise ne concerne plus seulement les organisations, grandes ou petites, du secteur privé. À l'heure où, partout, la légitimité, le monopole d'intervention et les méthodes de l'administration publique sont contestés en beaucoup de domaines, il est nécessaire aussi à la multitude des unités (de production) qui la composent.

Chargées de former les gestionnaires publics et de moderniser les mentalités et les pratiques de l'administration, les institutions de formation administrative (IFA) devraient être les premières entités publiques à promouvoir, pour leur usage propre et celui de leurs "clients" (agents et services), un état d'esprit d'entrepreneuriat dans le service public. Cette proposition, valable pour les pays dits avancés, l'est aussi pour ceux qui le sont moins et notamment pour les pays africains francophones.

En effet, les institutions de formation administrative (ou IFA) d'Afrique – écoles ou instituts nationaux d'administration, centres de formation ou de perfectionnement administratif (ENA, IAP, CFA ou CPA) – ne peuvent plus, comme par le passé, s'asseoir confortablement et en toute bonne conscience sur leur monopole de la formation pour dispenser à une clientèle captive des enseignements de routine, pratiquement inchangés dans leur style et leur esprit depuis trente ans.

Après les indépendances et pendant de longues années, les besoins massifs en effectifs de fonctionnaires de tous niveaux – et notamment de cadres moyens et supérieurs – ont justifié des cycles lourds de formation avant emploi. Ces cycles étaient répétés à l'identique d'une année à l'autre, pour des promotions d'élèves que l'administration absorbait ensuite sans difficulté. Plus tard, à la fin des années soixante-dix et au début des années quatre-vingt, on a trop souvent continué sur cette lancée, sans tenir compte de la saturation croissante des services et de l'évolution des besoins.

Seuls quelques pays ont alors amorcé une évolution vers une autre approche de la formation en créant, dans ou hors des ENA (elles-mêmes rattachées soit aux ministères chargés de la fonction publique, soit aux universités), des CFA ou CPA orientés vers le perfectionnement et la formation continue. Ce mouvement a commencé en Côte-d'Ivoire qui, dès 1970, a créé au sein de l'ENA un Centre de formation continue des cadres (CFCC) qui a été pratiquement le seul service de cette nature pendant la décennie soixante-dix. Le Burundi a créé en 1979-1980 le Centre de perfectionnement et de formation en cours d'emploi (CPF), en remplacement de l'ancienne ENA, pour la formation des cadres de direction et de collaboration. Le Gabon détachait de l'ENA la formation des cadres moyens en créant une École préparatoire aux carrières administratives (EPCA) qui avait aussi mission de faire du perfectionnement pour les cadres supérieurs et moyens. Entre 1980 et 1985, des centres ou cellules de perfectionnement ont été créés au sein des ENA du Congo (CERPAD), de la République centrafricaine (CEPAC), du Togo (CFAC), du Mali (CEPAG) ; plus récemment au Tchad, en Guinée (CPA), en Mauritanie (CPF), au Niger notamment.

Le CFCC de Côte-d'Ivoire et le CERPAD du Congo (Centre de recyclage et de perfectionnement administratif créé en 1981 avec la troisième version de l'ENA congolaise depuis l'indépendance) dans le cadre de la coopération avec la France et notamment avec l'Institut international d'administration publique de Paris (IIAP), le CPF du Burundi dans

celui de la coopération multilatérale (PNUD-DCTD), ont été, en quelque sorte, les laboratoires où s'est ébauchée l'évolution de la formation administrative vers le perfectionnement et la formation en cours d'emploi.

Le CAFRAD (Centre africain de formation et de recherche administratives pour le développement), depuis son siège à Tanger mais aussi par des actions en divers pays (conférences des ENA/IAP/ISM, séminaires, sessions de formation de formateurs) s'est employé à accompagner ce mouvement, avec le concours de diverses coopérations, notamment canadiennes et françaises.

Cependant, malgré les signaux d'alarme et les multiples appels au changement, peu d'IFA ont véritablement changé, en profondeur, l'esprit et l'approche de leur mission tant reste fort, en pratique, le réflexe "légitimiste" du monopole statutaire de la formation : instituées par l'État pour gérer la formation administrative, il leur semble, trop souvent, que cette institutionnalisation leur confère une légitimité suffisante ; qu'elle les dispense d'aller autrement vers leur clientèle naturelle dont elles croient, à tort, être le partenaire unique et obligé.

Celles qui restent réticentes à évoluer vers d'autres thèmes et d'autres pratiques de la formation (à s'ouvrir notamment davantage aux actions plus imaginatives du perfectionnement en cours d'emploi) peuvent se retrouver, à terme, hors circuit, au profit d'institutions nouvelles et plus dynamiques qui les marginaliseront.

Dans le contexte de crise économique et financière suivie des remises en question structurelles que l'on sait, les citoyens, partenaires et usagers des services publics, attendent d'eux plus d'efficacité malgré la réduction de leurs budgets. Les IFA, elles aussi, seront jugées sur leurs résultats, même si les moyens que leur donne l'État s'amenuisent. Aussi ne trouveront-elles leur salut et une nouvelle crédibilité que par ce que l'on pourrait appeler une "approche-marketing" de leur mission, de leur clientèle et de leurs produits et une politique d'image rénovée. Cela implique aussi une meilleure intégration dans leur activité de la recherche, de la consultation et de la formation, condition obligée d'une meilleure professionnalisation des formateurs et des institutions.

Plus que des institutions campées sur leur statut, les IFA doivent se considérer comme des prestataires de service dont le caractère public ne les dispense pas de se penser et d'agir comme leurs homologues privés (nationaux et internationaux), bureaux d'études et instituts de management. Elles sont en effet, comme eux, soumises à la concurrence et à l'obligation de prouver leur utilité : une autre façon d'aborder le service public qui est le leur.

- Quelles sont donc les implications de ces propositions ?

- Comment, pour les IFA, s'engager plus à fond dans ce nouvel esprit d'entreprise qui conditionne l'amélioration de leurs performances et donc le renforcement de leur légitimité ?

- Sur quels arguments s'appuyer ?

C'est ce que nous nous proposons de développer dans cette communication.

Le constat : la nécessité du changement pour les IFA

Nous aimerions d'abord argumenter sur le constat en trois points qui devrait lever les dernières résistances au changement et qui fonde nos propositions.

Le contexte de la formation a changé

Encore une fois, il faut d'abord admettre que ce contexte a changé tant du point de vue quantitatif que qualitatif, avec une plus grande diversification des attentes et besoins pour des groupes-clients plus réduits mais mieux ciblés dans un champ sectoriel élargi. On ne peut donc plus avoir de cycles lourds de formation avant emploi à répéter chaque année. De tels cycles sont devenus l'exception, pour faire face à des besoins circonstanciels et limités. Il faut au contraire envisager davantage d'actions "à la carte" de durée et de contenu variables, éventuellement modulables pour un groupe-cible donné, qui devra être suivi tout au long de sa carrière et plus seulement à son début. Il faut donc aussi plus de cohérence entre les niveaux macro et micro de la formation, plus de rigueur dans le diagnostic et la définition des objectifs, des contenus et des moyens.

Même s'il est nécessaire d'assurer le renouvellement des effectifs utiles, on constate ainsi qu'il n'est plus possible d'ouvrir chaque année des cycles pluri-annuels de formation d'administrateurs, d'inspecteurs, d'attachés, de secrétaires d'administration, de contrôleurs, etc. Par contre, l'évolution des politiques des États a fait naître des besoins nouveaux de qualification, qui se manifestent souvent de façon ponctuelle pour des effectifs limités, et qu'il faut être en mesure de satisfaire, rapidement et convenablement : formation des élus, des personnels d'encadrement et d'exécution des collectivités locales, de spécialistes de la gestion urbaine en relation avec l'expansion des politiques de décentralisation ; recyclage des personnels de l'administration territoriale de l'État en accompagnement de ces politiques ; formation ou perfectionnement de spécialistes en gestion des ressources humaines, une des grandes faiblesses des administrations africaines ; formation administrative et managériale des cadres des corps techniques, qui reçoivent trop souvent des responsabilités de service sans y avoir été préparés ; recyclage ou perfectionnement des cadres des entreprises publiques et de celles à privatiser ; recyclage des personnels "déflatés" de la fonction publique dont il faut aider la reconversion ; aide aux gestionnaires du secteur informel ; aide à la gestion des projets locaux, etc.

Pour les IFA, le champ d'intervention est vaste si elles veulent bien répondre à ces attentes nouvelles, diverses mais exigeantes du point de vue qualitatif. Ce champ s'étend bien au-delà des administrations traditionnellement "clientes" des ENA pour toucher, par le biais de la formation administrative et gestionnaire, les administrations sectorielles techniques qu'elles ont jusqu'ici rarement abordées. Mais il faut faire preuve d'audace et d'imagination pour aborder ces clientèles et leur proposer des produits susceptibles de les satisfaire.

Une menace de débordement due au manque d'audace et d'imagination

Il faut aussi admettre que c'est parce qu'elles ont souvent manqué d'audace et d'imagination que les IFA se sont trouvées menacées de débordement en dépit de leur monopole et que leur légitimité a pu être parfois contestée. Certaines administrations fortes (Finances, Intérieur et administration du Territoire par exemple) ont envisagé de créer des centres ou instituts de formation qui leurs soient propres et ont parfois réussi à le faire ; on a vu aussi se créer des instituts nouveaux de gestion, généralistes ou spécialisés, pour répondre à des besoins non pris en charge par les IFA traditionnelles, ce qui représente un coût supplémentaire pour le budget de l'État ; on a vu parallèlement se multiplier, de façon autonome par rapport aux IFA, les interventions de bureaux d'études étrangers et de sous-traitants des coopérations extérieures : toutes interventions qui concurrencent les IFA d'une manière ou d'une autre et témoignent de leur insuffisante capacité à s'adapter au changement par leurs propres moyens.

Un manque de professionnalisme

Il faut enfin admettre que la réticence de beaucoup d'administrations à collaborer avec les IFA tient au manque de professionnalisme de celles-ci dans leur métier de formateur. Avant l'enseignement du droit, de la gestion publique, des finances, de la planification, etc., toutes matières pour lesquelles on aura de toute façon recours aux spécialistes des administrations concernées, le métier primordial des IFA, c'est celui de formateur. C'est-à-dire : la capacité, dans les divers domaines de la formation administrative, à concevoir, gérer, évaluer des actions de formation. C'est parce que ce métier n'est pas suffisamment assumé par les IFA que ces administrations ont tendance à vouloir assurer elles-mêmes la formation de leurs agents ; en se disant que, s'il ne s'agit que d'enseigner des matières de leur spécialité, elles peuvent le faire aussi bien, sans intermédiaire superflu.

C'est donc en mettant l'accent sur ce métier, en y renforçant leur compétence spécifique, que les IFA amélioreront leur position et restaureront leur pleine légitimité. Car c'est par ce métier qu'elles se distinguent de leurs administrations clientes et peuvent se présenter à elles comme des partenaires professionnels indispensables et reconnus comme tels. C'est grâce à ce métier maîtrisé que le droit, la gestion, les finances et autres matières qui sont les contenus de la formation, se transforment, pour les bénéficiaires de celle-ci, en connaissances, compétences et comportements professionnels réellement opérationnels, tels que les attendent les commanditaires de la formation.

Ces affirmations pourront paraître trop brutales et choquantes à beaucoup. En effet, certaines IFA et notamment les centres de perfectionnement créés dans les années quatre-vingt, ont fait des efforts pour se spécialiser dans leur métier de formateur et aborder leur marché autrement ; des actions intéressantes et appréciables ont été menées à bien. Néanmoins, le constat qui résulte de missions que l'on a pu réaliser récemment auprès de certaines d'entre elles montre qu'il reste encore à faire pour que ce métier soit pleinement assumé dans toutes ses conséquences et que les IFA soient mues par un véritable esprit d'entreprise.

Les propositions de mise en œuvre

Comment donc aller plus loin ? C'est là l'essentiel des propositions esquissées plus haut et que nous allons ici développer.

Redéfinir ou clarifier les missions

Il importe d'abord de redéfinir, ou au moins de clarifier et préciser les missions, rôles et orientations des IFA par référence au contexte actuel, lorsque cela n'a pas encore été fait.

Ce contexte est marqué, au sein des administrations africaines, par une relance de la réforme administrative mise en relation avec les programmes d'ajustement structurel. Les divers projets de réforme et d'ajustement des structures et des procédures ne peuvent réussir que s'ils sont accompagnés d'un effort important de réforme des mentalités, des compétences, des comportements et des méthodes de travail des agents de tous grades qui se trouvent dans ces structures. Par ailleurs la conception, l'évaluation et la révision de ces programmes et projets appellent un mouvement continu de réflexion et de concertation à tous les niveaux si l'on veut que les personnels, dirigeants et exécutants, s'y impliquent convenablement. La formation, au sens large du terme, est donc un élément fondamental de leur réussite ou de leur échec.

La mission actuelle des IFA devrait donc être, très clairement, d'accompagner la réforme par toutes les actions de formation, sensibilisation, réflexion qu'elle nécessite.

Les textes qui ont créé les CFA de la dernière décennie définissent généralement en ces termes-là leur mission. Ce n'est pas toujours le cas pour les ENA plus anciennes. Mais il n'est pas nécessaire d'attendre des autorités de tutelle la révision d'un texte pour se mettre en mouvement : les textes existants sont des cadres assez souples pour supporter une interprétation évolutive. C'est là aussi que les IFA doivent faire preuve d'audace, d'imagination, d'ambition et s'affirmer comme organes de proposition.

La réforme et l'ajustement, comme les différents domaines d'intervention potentielle évoqués plus haut, ouvrent un large champ d'opportunités à saisir pour valoriser ce rôle "d'accoucheur d'idées" et de pôle de réflexion sur la formation administrative et le changement.

Cette mission ainsi comprise implique que, pour être complet, le métier de formateur ne saurait se passer de la recherche et de la consultation qui sont à la fois ses préliminaires, ses compléments et les contreforts théoriques et pratiques de la validité de ses actions.

Or, la plupart des IFA font très peu de recherche, alors qu'elles emploient une majorité de jeunes universitaires, et très peu de consultation parce qu'elles manquent de praticiens crédibles. Il faut donc insister sur ces missions, complémentaires à celles de la formation et dont elles assoient la crédibilité : équilibrer recherche, consultation et formation devrait être un objectif majeur de la stratégie des IFA.

À terme, les IFA devraient s'affirmer comme des laboratoires d'idées, de méthodes et de techniques où (grâce aux séminaires de réflexion qu'elles organisent, aux recherches qu'elles mènent en propre ou en association avec l'université, à leurs interventions de consultant et leurs actions de formation) se façonnent des administrations plus ouvertes et adaptées à leur contexte national et international.

Se mettre en situation de bien maîtriser le métier de formateur

Ce point sur lequel nous avons insisté plus haut est nécessaire pour remplir ces missions et atteindre ces objectifs. Il n'est pas inutile d'y revenir encore.

Nous espérons en effet avoir convaincu de la nature fondamentale et de la nécessité de ce métier de concepteur, organisateur, gestionnaire et évaluateur de la formation administrative. Comment renforcer et valoriser ce métier pour se présenter à ses clients en prestataire de services indispensable ?

Mais d'abord, qu'est-ce à dire ? Non pas qu'il faille minimiser le fond et les contenus de la formation au profit de la forme et du didacticiel. Les cadres permanents des IFA doivent d'abord être, du fait de leur formation et leur expérience première, des spécialistes des contenus majeurs de la formation administrative et des spécialistes de haut niveau, qu'ils soient universitaires ou praticiens. Mais il est indispensable qu'ils puissent ajouter à cette qualification première une qualification spécifique de formateurs, telle que définie plus haut. Encore une fois, c'est par là qu'ils se distinguent de leurs interlocuteurs au sein des administrations clientes et peuvent justifier leur offre de service en tant que professionnels de la formation.

Comment, en général, se présente l'amorce de relation entre l'IFA et le client potentiel ? Le plus souvent, une administration demande à l'IFA son intervention (puisque le démarchage par l'IFA est encore l'exception) pour organiser une formation en réponse à un besoin. Mais ce besoin est mal défini et circonscrit par le client qui ne sait pas, spontanément, aller au-delà d'une formulation très générale. C'est donc le rôle et le métier de l'IFA que d'aider le client à évaluer et préciser ce besoin, le transformer en objectifs de formation (parfois montrer que le problème à résoudre relève d'une autre solution que la formation), définir les contenus et leurs modalités d'application, organiser la formation et préparer les modalités d'évaluation de ses résultats.

Pour bien faire ce métier et y être crédible auprès de sa clientèle, il faut définir et maîtriser une méthode et des techniques d'intervention, posséder ou acquérir une bonne connaissance du milieu administratif, de ses mœurs, de ses habitudes, de ses modes de pensée, de fonctionnement et d'action. D'où la nécessité de l'expérience que donnent aussi la recherche et la consultation.

Mais, pour être crédible et le rester, il faut pouvoir capitaliser la compétence et l'expérience acquises ; créer une tradition de savoir-faire et le faire savoir par le marketing d'abord et la qualité des interventions ensuite ; maintenir enfin cette image dans la durée.

Or, en général, c'est là que le bât blesse. Les IFA avec divers concours extérieurs et notamment celui du CAFRAD ont formé des formateurs, à grand frais pour elles-mêmes et surtout pour leurs partenaires extérieurs : sessions de formation et perfectionnement multiples, stages répétés et parfois formations complètes à l'étranger au profit des mêmes personnes. Au bout du compte, on a mis en place des équipes de formateurs et un encadrement en principe qualifiés. Mais, seule une minorité de ces formateurs s'efforce réellement de fonctionner selon les normes enseignées : problème d'encadrement, problème de motivation.

Plus encore : lorsque l'on visite certaines IFA, parfois moins de deux ans après avoir contribué à former leur équipe de formateurs, on s'aperçoit que la plupart de ces formateurs sont partis s'employer ailleurs, dans des fonctions plus gratifiantes et rémunératrices, sans que l'IFA ait pu ou voulu les retenir. On se retrouve ainsi devant des équipes nouvelles, inexpérimentées, avec lesquelles tout l'effort de qualification est à reprendre.

C'est, ainsi, toute la crédibilité qu'avait pu acquérir l'institution qui pâtit de ce retour à la case départ, car il n'y a pas eu de transmission de savoir-faire des partants aux nouveaux arrivants.

Lorsque l'on critique cet état de choses, on s'entend répondre que le gouvernement est libre d'employer ses cadres selon ses priorités et là où il en a le plus besoin. Sans doute ! Mais cette réaffectation se fait souvent sans vraiment tenir compte des compétences acquises par les formateurs. Serait-il malséant d'évoquer aussi le contrat moral passé avec les partenaires extérieurs qui avaient cru, justement, collaborer à la formation de formateurs ? Et si l'on proclame d'un côté que la formation est une priorité majeure dans le cadre de la réforme administrative, n'est-il pas contradictoire de la priver d'un autre côté des moyens de son efficacité ? À tout le moins, si telle est la décision souveraine, faudrait-il organiser au sein des IFA la transmission des compétences pour leur permettre de rester performantes en dépit de ce renouvellement incessant de leurs formateurs.

Peut-être aussi faudrait-il poser des conditions de statut et de rémunération appropriées à la spécificité des fonctions de formateur professionnel qui soient susceptibles de retenir plus longtemps ces formateurs dans l'emploi pour lequel on les a qualifiés.

Ce problème de la continuité de la compétence des IFA dans leur métier en dépit du changement des agents n'est pas propre à l'Afrique. On le retrouve ailleurs et notamment en France et dans certaines institutions internationales. Nos auditeurs ou lecteurs ont sans doute fait eux-mêmes cette expérience désagréable de trouver au sein d'une institution partenaire un nouvel interlocuteur inexpérimenté et tâtonnant là où l'on avait auparavant un correspondant compétent, soudain parti sans avoir transmis son savoir-faire à son successeur. On s'aperçoit alors que la compétence d'une institution n'est souvent qu'une illusion d'optique.

Sans plus entrer dans le détail sur ces points, certes, très importants et qui appelleraient plus ample débat, résumons donc ce qui mérite d'être valorisé pour fonder le métier de formateur et servir d'appui à une démarche entrepreneuriale pour les IFA :

- la formation de formateurs spécialisés, dotés d'une qualification initiale de haut niveau, capables de développer une offre de service en ingénierie de la formation administrative ;
- le développement d'une compétence complémentaire et effective en matière de recherche et de consultation appliquées au milieu administratif et à sa réforme, ce qui n'exclut pas, au contraire, une capacité d'intervention dans un domaine technique sectoriel : finances, économie, gestion, techniques managériales, etc. ;
- la perpétuation (par la recherche d'un statut personnel approprié pour les formateurs) ou la transmission (par la formation interne) des compétences et habiletés acquises par l'institution à travers celles de ses agents.

Redéfinir les produits sur lesquels appuyer l'offre de services

On a déjà évoqué plus haut la nature, les orientations et caractéristiques des actions envisageables en fonction du contexte actuel. On voudrait aborder ici le problème autrement, dans un esprit "marketing" : qu'attend le "marché" administratif ? Que peuvent lui proposer des IFA appuyées sur leur métier ?

Il y a d'abord une offre générale et traditionnelle que l'on peut considérer comme le "prêt-à-porter" de la formation administrative :

– des cycles de formation initiale, qu'il faudra occasionnellement reprendre pour assurer le renouvellement des corps de fonctionnaires ;

– des formations plus ponctuelles sur des techniques relevant de la pratique administrative de base, indispensables à tous les fonctionnaires, complétées par les techniques managériales, à l'usage des cadres supérieurs.

Sur ce genre de thèmes on peut continuer à proposer des "produits-types", sur catalogue d'actions de formation, perfectionnement ou recyclage. Mais il est fondamental que l'offre de service sur ces produits mentionne expressément une capacité d'adaptation à chaque clientèle ciblée. Le prêt-à-porter doit être, en fait, un "prêt-à-adapter".

C'est là le premier degré de la formation. En quelque sorte un produit d'appel ; qui ne jouera son rôle que si, justement, il reste adaptable et manifeste déjà dans sa présentation une bonne connaissance des attentes et besoins généraux de l'administration.

Le second degré est celui du produit de formation "à la carte", que l'on ne peut donc présenter au client que comme une potentialité, conditionnée par une étude approfondie de sa situation et de ses besoins, qualitatifs et quantitatifs.

Dans cette perspective, ce que l'on va donc proposer au client au premier abord, c'est une méthode d'identification-évaluation de ses besoins, puis de conception et d'évaluation d'un produit de formation adapté. Ce produit final pouvant aller d'une simple action de formation, de volume et durée limités, à un plan de formation modulé sur une longue durée, pour un ou plusieurs groupes-cibles, avec des contenus plus ou moins diversifiés.

L'offre de service majeure de l'IFA c'est donc cette étude-diagnostic qui conduit à un produit-formation spécifique, construit pour et avec le client.

Mais elle peut conduire aussi, nous l'avons succinctement noté plus haut, à la conclusion (plus difficile à faire admettre au client) que le problème à résoudre ne relève pas, en dernière analyse, d'un traitement par la formation, mais d'une révision des structures, des procédures ou du style de management. C'est là aussi que la compétence de l'IFA dans son métier, sa connaissance du milieu, apparaissent comme fondamentales à la crédibilité de ses conclusions, en même temps que sa capacité à dialoguer et collaborer avec son client tout au long de la phase d'analyse-diagnostic que comporte son intervention.

C'est pourquoi il est aussi indispensable que l'offre de service de l'IFA puisse couvrir également la recherche et la consultation :

– outre les travaux de recherche de type universitaire dont elle peut prendre l'initiative, l'IFA doit être en mesure de proposer à ses clients – et être capable d'obtenir d'eux – des contrats de recherche appliqués à l'étude de leurs problèmes d'organisation et de gestion ;

– elle doit aussi être en mesure de proposer ses services comme consultant, non seulement pour la conception de projets-formation qu'elle exécutera ensuite comme sous-traitant de l'organisme client, mais aussi pour traiter les problèmes d'organisation ou de gestion évoqués ci-dessus.

C'est pourquoi encore, nous avions dit plus haut que la compétence dans le métier de formateur (ingénierie-formation) devait s'appuyer sur une compétence réelle en un autre domaine sectoriel des techniques utiles à l'administration.

Nous terminerons donc sur ce point en suggérant que l'IFA doit se soucier de former aussi ses formateurs à la recherche et à la consultation[1] qui nécessitent la maîtrise de démarches méthodologiques et de techniques d'intervention appropriées. Appuyée sur cette triple compétence, elle sera en mesure de développer une offre de service hautement professionnalisée, capable de faire face valablement à la concurrence des autres intervenants qui se présentent sur son marché. Offre de service que l'IFA, sans plus de complexes que ses concurrents, pourra soumettre aussi aux plus hautes instances de l'État pour tenir pleinement le rôle de conseiller et d'acteur que l'on est en droit d'attendre d'elle dans la réforme administrative et l'ajustement structurel.

L'approche-client

Le dernier point important de la démarche entrepreneuriale que les IFA devraient assimiler est celui de l'approche-client.

On a reproché aux IFA, en introduction de cette communication, d'avoir un peu trop tendance à "attendre le client" ou la demande d'intervention de l'administration, par réflexe "légitimiste" d'institutions campées sur leur statut de prestataires officiels de la formation administrative. On a suggéré que le contexte actuel justifiait, nécessitait une approche marketing de la clientèle, même administrative.

Armée des compétences que l'on a proposées, il appartient à chaque IFA de faire, là aussi, preuve d'imagination, d'initiative et d'aller "démarcher le client" en s'appuyant sur l'offre de service que l'on a décrite.

Cette stratégie "d'attaque du marché" ne signifie pas que l'on perde de vue la mission de service public, mais seulement qu'on l'aborde autrement, en esprit et dans la manière de la réaliser, en s'inspirant des méthodes de l'entreprise.

L'IFA doit ainsi développer une politique d'image et de communication : se doter d'un "logo" et d'un sigle significatifs et mémorisables ; réaliser des documents d'appel valorisant son offre de service (sans qu'ils aient besoin d'être luxueux) ; valoriser ses réalisations passées considérées comme positives ; dynamiser ses structures et sa gestion ; améliorer, si besoin, l'aspect de ses installations matérielles, ce qui nous paraît primordial si l'on veut présenter à ses clients une image positive et crédible.

Nous voudrions ici insister sur cette dernière proposition. Nous avons longtemps réfléchi sur les critères de progrès d'une organisation. Comment déterminer, un temps après une première observation, que telle organisation est en progrès ou non ? On s'aperçoit qu'il est très difficile de juger en parfaite objectivité, en faisant le tri des présentations plus ou moins avantageuses que l'organisme considéré fait de lui-même et de ses réalisations. Il est souvent assez facile de tricher sur ces présentations. Finalement, en dernière analyse, nous en sommes venus à conclure que le seul critère objectif d'appréciation de l'état d'une organisation, celui qui renseigne au premier coup d'œil sans grand risque d'erreur, c'est l'état d'entretien et de fonctionnement de ses installations matérielles.

(1) Le CAFRAD, avec le concours de partenaires canadiens, a déjà réalisé ou prépare, en ces domaines, des actions de formation complémentaires de ses autres activités.

Cet état des lieux renseigne en effet, indirectement, sur la qualité de la gestion des moyens, sur la motivation de la direction, de l'encadrement et des exécutants, sur la rigueur dans le suivi de la décision, sur la discipline interne et l'auto-discipline de chacun, etc., sinon sur l'intensité de l'activité, qui peut s'évaluer autrement.

Entendons-nous bien. Ce que nous voulons dire par là n'implique pas nécessairement la richesse des ressources. Une institution pauvre peut témoigner par son aspect, autant qu'une institution riche, de la qualité de sa gestion. Nous pourrions citer des IFA très pauvres en moyens mais qui attirent d'autant plus le respect et la considération que leurs modestes installations sont impeccablement tenues et que leurs équipements techniques restent longtemps en état de marche. Nous en connaissons d'autres plus riches où les locaux font peine à voir et qui sont encombrées de matériels, pourtant peu anciens, mais trop rapidement mis hors d'usage.

Nous pensons qu'une IFA soucieuse de son image et de sa crédibilité doit et peut présenter à ses interlocuteurs des locaux et du matériel effectivement présentables, quel que soit son budget. Sinon, elle ne saurait légitimement prétendre obtenir d'eux la moindre considération.

Cela posé, insistons aussi sur l'aspect interactif de la communication. L'approche-client d'une IFA forte de son métier doit privilégier la capacité de dialogue avec le client : de la présentation de l'offre de service et des produits d'appel à l'exécution, puis au suivi de la prestation, quelle qu'elle soit, en passant par les phases de diagnostic et de conception, l'IFA doit être en mesure de dialoguer – c'est-à-dire d'écouter avant de proposer et discuter – avec son client.

En définitive, c'est cette capacité de dialogue appuyée sur la compétence de l'offre de service qui fera que le produit élaboré répondra à l'attente du client et sera d'autant mieux accepté par lui.

Conclusion

Pouvons-nous affirmer avoir apporté quelque chose de nouveau, en termes de contenu, à ce que nous savons tous ? Certainement pas !

Tout ce que nous avons proposé ici n'est rien d'autre que ce que font les cabinets d'ingénierie spécialisés du secteur privé, avec d'autres finalités ; ce que pratiquent aussi les IFA canadiennes et certaines IFA européennes qui fonctionnent dans la même perspective de marché, avouée ou implicite. Certaines IFA africaines pourront, à juste titre, affirmer qu'elles fonctionnent de la même façon, ou s'y efforcent à la mesure de leurs moyens.

Tout cela est vrai. Aussi bien, si l'on a pris ici le parti d'être schématique et brutal, voire provocant dans l'affirmation de propositions qui paraîtront à certains enfoncer des portes ouvertes, c'est que nous sommes bien placés pour savoir, d'expérience, que ces portes ne s'ouvrent encore qu'avec réticence en d'autres lieux et qu'elles n'y sont souvent qu'entrebâillées. Un simple courant d'air contraire suffirait à les refermer. Et l'immense appel d'air des changements qui s'annoncent en Afrique peut conduire certaines IFA au repliement frileux autant qu'à l'ouverture courageuse et volontaire sur la nouveauté.

Nous avons simplement voulu montrer à ceux qui seraient encore réticents qu'il n'y a pas d'antinomie entre la finalité de service public de la mission des IFA et l'esprit d'entreprise avec lequel on peut l'accomplir.

Nous avons voulu souligner aussi que leur crédibilité repose sur une grande professionnalisation dans leur métier de formateur, avec ses corollaires trop négligés de la recherche et de la consultation. Nous souhaitons, en définitive, inciter les IFA à de plus grandes ambitions.

Tout cela suppose, certes, une continuité et une cohérence de la politique de formation administrative, un statut juridique adéquat permettant l'autonomie et la souplesse du fonctionnement, qui ne relèvent pas que des seules IFA mais aussi et surtout de leurs autorités de tutelle.

Néanmoins, les limites ne reculent que si l'on essaie d'expérimenter leur élasticité. Il appartient à chaque IFA d'explorer, avec diplomatie et créativité, l'étendue du possible par rapport au souhaitable ; de jouer, à leur avantage comme à celui de l'administration, ce rôle de laboratoire d'idées et de propositions que nous avons évoqué.

Mieux encore : le contexte de difficultés financières dans lequel se font les remises en question institutionnelles actuelles permet de faire valoir qu'une approche entrepreneuriale conduite dans toute sa logique peut permettre aux IFA d'élargir leurs sources de recettes et d'assurer une part d'auto-financement. Une offre de service de qualité peut plus facilement se vendre aux clients traditionnels et peut intéresser une clientèle encore inexplorée.

C'est là un argument supplémentaire pour pousser les IFA à s'impliquer davantage dans l'esprit d'entreprise et convaincre leurs autorités de tutelle de son intérêt dans une perspective de service public rénové et performant.

Pour sa part, le CAFRAD, carrefour en Afrique de trois aires linguistiques, s'est efforcé depuis une dizaine d'années, par ses conférences biennales(2), par ses séminaires de réflexion, ses ateliers de formation de formateurs et l'ensemble de ses activités, de convaincre les IFA que là était la voie de leur avenir. Il continuera à le faire, à la mesure de ses moyens et notamment avec l'aide de ses partenaires, africains et non africains, de la communauté francophone.

(2) La V[e] Conférence des directeurs des ENA/IAP/ISM tenue du 9 au 11 décembre 1991 à Libreville (Gabon) a eu pour thème : "L'implication des ENA/IAP/ISM dans la réforme administrative et la modernisation des programmes de formation à la gestion publique".

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 109-114.

9

Réflexions sur la formation à la gestion et à l'esprit d'initiative à l'Institut de Développement Rural de Ouagadougou : entrepreneuriat et gestion de projets

Z. TAMINI

Université de Ouagadougou, Burkina Faso

La situation du système de formation actuel

L'Institut Supérieur Polytechnique de l'Université de Ouagadougou a été créé en septembre 1973 avec pour objectif de fournir les nombreux cadres dont le pays avait besoin pour contribuer à son développement rural. Au départ une seule section de formation était ouverte : la filière longue pour former en cinq ans des ingénieurs de conception du développement rural dans les trois options suivantes :

- agronomie ;
- eaux et forêts ;
- élevage.

À partir de 1979, l'ISP commence une deuxième section de formation : la filière courte pour former en trois ans des ingénieurs d'exécution dans le domaine des techniques du développement rural. Cette filière comprenait aussi les trois options citées ci-dessus. Pour des raisons d'inadéquation entre la formation et l'emploi, la filière courte sera supprimée dès 1986 et la dernière promotion est sortie en 1989.

À partir d'octobre 1981, l'ISP diversifie ses activités de formation en initiant la section des sciences biologiques et des sciences de la terre, destinée à la formation en :

- licences ès sciences naturelles ;
- maîtrises ès sciences naturelles ;
- doctorats ès sciences naturelles.

En août 1985, suite à une restructuration de l'Université de Ouagadougou, l'ISP est scindé en deux instituts :

– Institut du développement rural (IDR), assurant les deux filières (longue et courte) de formation des ingénieurs pour le monde rural ;

– Institut des sciences de la nature (ISN), assurant les formations fondamentales et appliquées dans le domaine des sciences biologiques et des sciences de la terre.

De 1978, année de sortie de la première promotion, à aujourd'hui, on peut dire que l'IDR a formé 750 ingénieurs du développement rural (toutes filières et toutes options confondues).

Ces ingénieurs ont été formés essentiellement pour l'État. Mais aujourd'hui le Burkina Faso est confronté à une situation nouvelle. En effet le pays vient de rentrer dans la première phase d'application du Programme d'ajustement structurel. Il est fort probable que la crise de l'emploi pour la fonction publique soit de plus en plus aiguë. Actuellement, près de 160 ingénieurs diplômés de l'IDR sont inscrits à l'Office national pour l'emploi.

En outre, aujourd'hui l'Université de Ouagadougou est en pleine mutation. Dans cette restructuration, certains instituts et écoles seront regroupés en facultés alors que d'autres comme l'Institut des sciences et de l'éducation (INSE), l'Institut universitaire de technologie (IUT) et l'IDR vont rester autonomes, c'est-à-dire des centres de formation professionnelle.

Ce sont là les raisons qui ont conduit les responsables de l'IDR à envisager une réorientation du cursus de l'établissement. Il va sans dire qu'une telle disposition devra passer par une réforme fondamentale des programmes d'enseignement. Et cette réforme ne saurait être effective que si l'on procède d'abord à une analyse profonde des programmes actuels.

Depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, l'IDR en tant qu'institution universitaire n'a assuré qu'une formation axée sur les bases techniques et scientifiques de la production. Parmi les carences relevées dans le système actuel de formation, on peut citer :

– la surcharge horaire (plus de 1 000 h/an) ;

– l'inflation des cours théoriques au détriment des activités de stage et de terrain ;

– la compartimentation disciplinaire entraînant des enseignements trop sectoriels, insuffisamment coordonnés ;

– la prise en compte insuffisante des réalités agricoles du pays dans les enseignements.

L'ingénieur au sortir de sa formation est incapable d'analyser, d'évaluer les conditions du milieu, de proposer des solutions et encore moins de se prendre en charge.

Cet état de fait explique que l'IDR n'ait pas pu s'imposer comme interlocuteur crédible au sein des débats et projets relatifs au développement rural au Burkina Faso.

Propositions pour un système de formation plus adapté

Avant de passer aux modalités pratiques qui doivent être développées pour assurer une formation adéquate, il est nécessaire de dégager d'abord les objectifs visés.

Formation d'un nouveau type d'ingénieur du développement rural

Aujourd'hui, l'IDR souhaite s'orienter vers la formation d'un type d'ingénieur du développement rural gestionnaire de projets :

– de développement rural financés par des bailleurs de fonds (organismes internationaux, ONG, etc.) ;

– d'entreprises privées de production, transformation, commercialisation agricoles et des services de l'agriculture.

Dans les deux cas, l'ingénieur devra être capable :

– d'analyser le contexte technique, économique et humain du monde rural ;
– d'intervenir au sein de ce monde rural en identifiant des projets ;
– de mettre en œuvre, gérer et évaluer les projets.

La réforme des programmes

La réforme des programmes de l'IDR est à l'état de chantier. La démarche à entreprendre pour que les nouveaux programmes soient opérationnels nous a semblé être la suivante :

• Analyse de la situation actuelle par un audit international qui a été effectué fin mai 1991.

• Organisation de deux séminaires :

– Le premier, interne, ne concerne que les enseignants de l'IDR. Il s'est tenu au courant du dernier trimestre de l'année 1991. Ce séminaire avait pour document de base le rapport de l'audit international qui indique clairement les conditions d'amélioration de la formation.
– Le deuxième séminaire s'est élargi aux employeurs potentiels (l'État, les ONG), et autres institutions interafricaines de formation agricole, à savoir l'École inter-États d'ingénieurs de l'équipement rural (EIER), Écoles des techniciens supérieurs de l'hydraulique et de l'équipement rural (ESTHER), le Comité interafricain d'études hydrauliques (CIEH).

La réforme des programmes de formation vise essentiellement à développer les capacités nouvelles chez le type d'ingénieur qu'on se sera engagé à former : capacité d'analyse de situations ponctuelles, capacité d'action pour transformer sinon améliorer les situations analysées.

Mais en amont de tout ce processus, il faudra envisager d'abord la formation des formateurs, c'est-à-dire recycler les personnes ressources que sont les enseignants et au besoin renforcer le corps enseignant ; ensuite trouver les moyens logistiques nécessaires à une exécution correcte des nouveaux programmes.

Formation à l'entrepreneuriat agricole

Dans la perspective d'une formation à l'entrepreneuriat agricole, il me semble nécessaire que l'IDR s'engage à jouer un rôle important dans l'installation des jeunes diplômés. L'IDR étant une institution étatique de formation, son intervention pourrait se limiter au niveau du consultatif par sa participation aux organes tels que la commission de décision et la cellule de conseil à l'installation décrites ci-après. Examinons les différentes étapes du processus d'installation des jeunes diplômés proposé par notre institut comme condition pour la réussite du projet (fig. 1) :

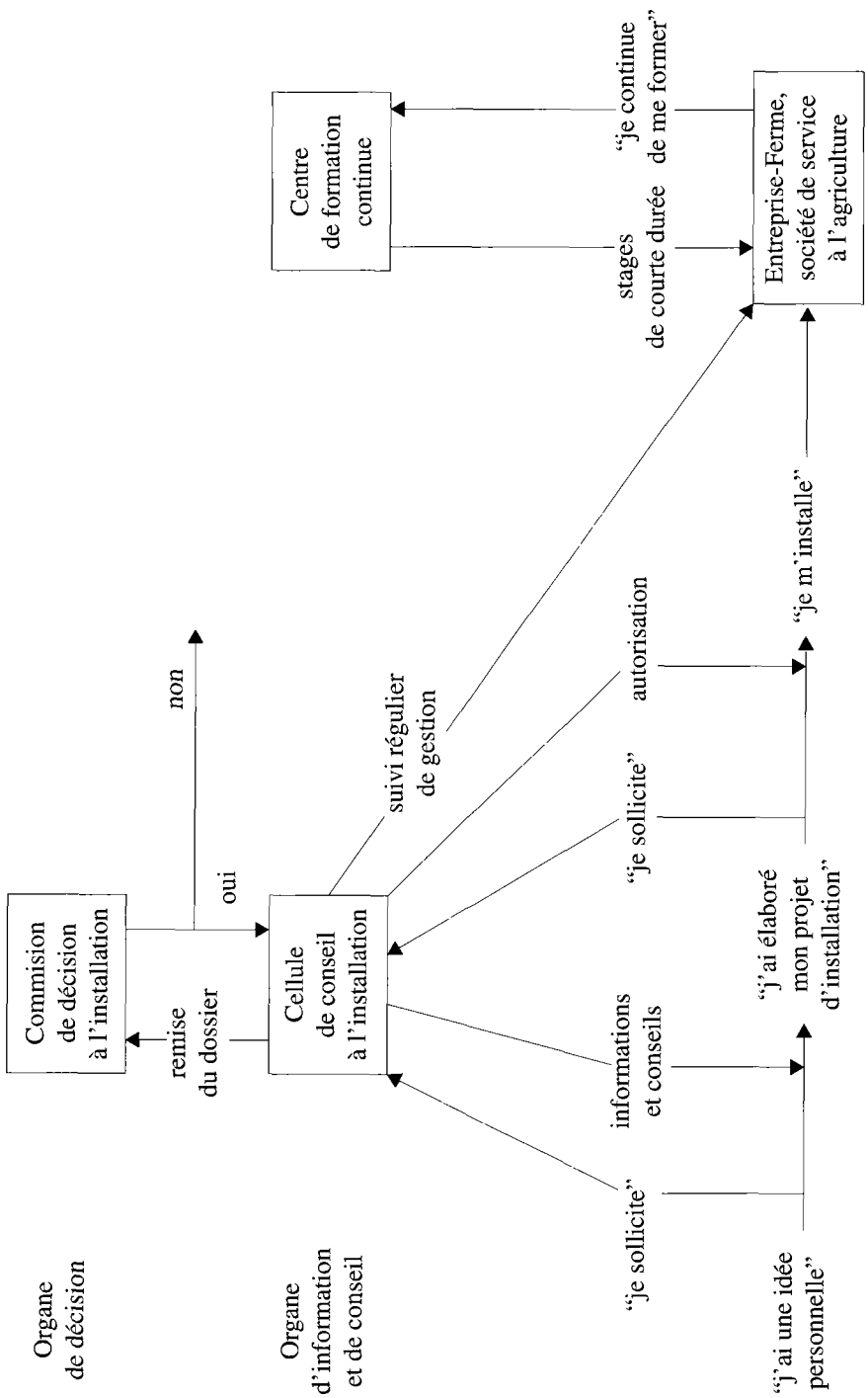


Figure 1. Propositions d'un schéma d'installation pour un candidat à la création d'une entreprise agricole.

La commission de décision

La commission de décision à l'installation comprendrait les membres suivants :

- l'État (qui pourrait assurer la présidence de ladite commission) ;
- les structures techniques concernées par le domaine d'exploitation en question ;
- les bailleurs de fonds éventuels intéressés par cette opération ;
- la cellule de conseil à l'installation.

Cette commission serait l'organe suprême qui déciderait ou non de l'installation à partir des "dossiers projets" instruits et soumis par la cellule de conseil. La décision positive ou négative déterminerait l'octroi de l'aide financière pour l'installation. Cette décision serait notifiée à la cellule de conseil qui serait chargée de superviser l'installation et d'assurer un suivi de gestion.

La cellule de conseil

La cellule de conseil à l'installation aurait pour mission d'aider le jeune entrepreneur agricole dans les domaines suivants :

- l'informer sur les procédures de l'installation et les possibilités de financement ;
- le conseiller techniquement et sur le plan de la gestion pour l'aider à élaborer son propre projet ;
- l'assurer d'un suivi de gestion pendant une certaine période (trois années peut-être) après l'installation, avant d'arriver au rythme de croisière de l'entreprise.

Il serait souhaitable que cette cellule soit basée à l'IDR. En effet notre institut dispose de compétences reconnues dans les domaines techniques et de gestion agricole. D'autre part, le suivi permanent des élèves ingénieurs tout au long de leur cursus universitaire permettrait d'évaluer leurs qualités et leurs réelles aptitudes à devenir entrepreneurs agricoles.

Pour être efficace, la cellule de conseil à l'installation devrait être la plus restreinte possible (deux ou trois personnes compétentes au maximum), relativement autonome au sein de l'IDR et très ouverte sur le monde extérieur technique, scientifique, administratif et bancaire.

Outre son intérêt premier pour les ingénieurs du développement rural chômeurs, la cellule de conseil à l'installation pourrait également concerner toute personne souhaitant créer une entreprise dans le monde rural.

Laisser libre cours aux idées, aux souhaits et aux motivations des jeunes diplômés pour l'installation serait la règle à adopter. La cellule devrait éviter de proposer des modèles stéréotypés d'installation. Son rôle serait axé sur l'information, le conseil pratique, technique et de gestion pour la création d'entreprises agricoles. Un contrat lierait la cellule et le candidat à l'installation et fixerait les obligations et les droits de chacun.

La cellule de formation continue

La formation continue des entrepreneurs agricoles est une condition fondamentale pour la réussite du projet. Le rôle de cette cellule rattachée à l'IDR serait d'assurer une formation-action des entrepreneurs agricoles essentiellement axée sur la gestion technique, économique et financière de leurs projets.

Conclusion

Le caractère essentiellement vivrier de l'agriculture burkinabé et les aléas qui pèsent sur elle font que l'option production agricole pour l'entrepreneuriat doit être examinée avec circonspection. En effet, dans plusieurs pays africains les tendances du genre "retour à la terre" pour les jeunes diplômés chômeurs n'ont pas toujours eu une issue heureuse. Nous croyons par contre que les voies comme la transformation des produits agricoles et les services agricoles sont certainement prometteuses.

La situation que vit aujourd'hui l'IDR ne lui est pas spécifique car d'autres institutions de formation agronomique d'Afrique ont déjà procédé, sous des formes diverses, à la réforme de leurs programmes en vue de former des cadres appelés à travailler dans le secteur privé ou parapublic. Si l'impact de ces réformes n'a pas toujours conduit à de bons résultats, il reste que les institutions qui veulent tenter l'expérience aujourd'hui devront s'enrichir d'abord des expériences passées. Par ailleurs, si aujourd'hui nous abordons le problème de l'entrepreneuriat agricole dans la formation au niveau supérieur, il serait intéressant d'intégrer cette notion de façon générale dans le système éducatif de base. L'écolier prendra alors conscience qu'il lui faudra peut-être compter d'abord sur ses propres forces.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 115-131.

10

Les ONG et leurs stratégies pour une économie sociale et coopérative au Rwanda

J. NZISABIRA

CIDEP, Université de Louvain-la-Neuve, Belgique

La volonté de bâtir une économie sociale et coopérative au Rwanda existe depuis l'indépendance de ce pays en 1962. *Le Plan quinquennal d'assistance au développement rural et d'action coopérative 1963-1967* publié par le ministère des Affaires sociales [8, p.12] est très clair sur ce point : "Les opérations de modernisation rurale, basées en grande partie avant l'indépendance sur la coercition et l'obligation, ne sauraient se concevoir autrement que reposant entièrement sur la persuasion. Un des buts principaux du gouvernement de la République rwandaise est de promouvoir dans la société nationale des relations horizontales entre les communautés familiales, rapports qui faisaient complètement défaut dans l'ancienne société (...). Dans l'optique politique du gouvernement, cette solidarité des collectivités de base se concrétisera par l'éclosion de groupements à forme coopérative mettant en œuvre la philosophie du développement communautaire. Ces groupements seront une véritable école de démocratie, en même temps que l'exercice des responsabilités par leurs membres, l'instrument humainement intégré à partir duquel sera forgée la promotion économique et sociale du pays tout entier."

La réalisation d'une telle volonté s'annonçait par ailleurs extrêmement difficile. Diffuser une idéologie coopérative dans une immense paysannerie de ménages autarciques, presque tous analphabètes et surtout sans la moindre expérience d'entrepreneuriat en associations horizontales, requérait en effet une énorme propagande éducative, permanente et multiforme. Des efforts ont été consentis à cet effet. Les plus importants ont été tout naturellement fournis par l'État. On peut citer notamment la création à l'échelon communal de trois filières de formation (enseignement rural et artisanal intégré, formation de la jeunesse

et formation permanente pour adultes) en faveur des personnes ascolarisées ou prématurément déscolarisées. Il faut cependant signaler qu'en matière d'entrepreneuriat coopératif, ces initiatives ont donné des résultats plutôt décevants.

Parallèlement à cet effort des pouvoirs publics, nous assistons aujourd'hui au déploiement d'une activité importante d'organisations non gouvernementales (ONG). Cette activité forme d'ores et déjà une toile fort diversifiée dans sa nature et fort disséminée dans l'espace. Une base de données établie par l'INADES en 1989 sous-tend notre analyse. Ces données proviennent d'une enquête à peu près exhaustive des ONG en activité au Rwanda en 1989. Le questionnaire de l'enquête portait sur un certain nombre d'attributs de chacune de celles-ci : année de démarrage, lieu (préfecture) et nature de ses interventions, son budget annuel, effectif de son personnel employé... Cependant, les lacunes ne manquent pas et méritent d'être signalées. Parmi les 143 ONG contenues dans le fichier, seules 91 ont précisé le début de leur fonctionnement, 48 leur budget annuel, 74 l'effectif du personnel employé. C'est pourquoi les résultats de notre analyse sont d'abord rapportés au nombre de réponses effectives puis inférés à l'ensemble total des ONG. Notre communication présente d'abord une esquisse typologique et dimensionnelle des 143 ONG opérant au Rwanda. Elle cerne ensuite la nature de leur activité, leur distribution spatiale ainsi que leurs tactiques d'intervention. Elle est enfin illustrée par une étude de cas : le CFRC-Iwacu, ONG locale et laïque engagée dans la recherche coopérative, dans la formation à l'entrepreneuriat coopératif et dans l'appui-conseil aux coopératives.

Esquisse typologique et dimensionnelle des ONG

En 1989, on dénombrait 143 ONG qui, d'après l'étiquette confessionnelle, se répartissent de la manière suivante : 59 ONG laïques, 70 ONG catholiques, 12 ONG protestantes, une ONG musulmane et une, le BUFMAR[1], associant les formations médicales catholiques et protestantes notamment pour réaliser en commun l'importation du matériel médical et pharmaceutique, de même que la formation continue (recyclage) du personnel.

Tableau I. Répartition des ONG selon leur obédience confessionnelle et selon leur origine locale ou étrangère.

	ONG locales	ONG étrangères	Total des ONG
ONG laïques	42	17	59
ONG catholiques	68	2	70
ONG protestantes	10	2	12
ONG cath. et prot.	1	0	1
ONG musulmanes	1	0	1
Total des ONG	122	21	143

(1) Bureau des formations médicales agréées au Rwanda ; il regroupe 15 hôpitaux, 90 centres de santé, 11 dispensaires, 7 centres nutritionnels et 3 maternités.

En considérant à la fois l'obédience confessionnelle et l'origine (émergence locale ou structure étrangère), on découvre aisément qu'à l'heure actuelle, le microcosme des ONG est essentiellement local (85,31 %) et à moitié contrôlé par l'Église catholique (Tableau I). Mais cette structure n'a pas toujours été la même. Les Tableaux II et III qui retracent très synthétiquement les grands axes de son évolution permettent à cet égard deux considérations importantes. D'une part, l'émergence locale d'ONG a été de tout temps prépondérante. D'autre part, la structure confessionnelle du microcosme est dans une phase de recomposition intense. À l'origine, le mouvement est quasi exclusivement religieux, notamment catholique. À partir des années soixante-dix, les ONG laïques se mettent résolument en scène si bien que leur présence est aujourd'hui en passe d'équilibrer la balance.

Tableau II. Répartition des ONG (échantillon de 91 cas sur les 143) d'après le début de leur fonctionnement et leur origine locale ou étrangère.

	ONG locales	ONG étrangères	Total des ONG
-1960	13	0	13
1961-1965	7	3	10
1966-1970	4	2	6
1971-1975	12	0	12
1976-1980	12	5	17
1981-1985	18	6	24
1986-1988	8	1	9
Total des ONG	74	17	91

Tableau III. Répartition des ONG (échantillon de 91 cas sur les 143) d'après le début de leur fonctionnement et selon leur obédience confessionnelle.

	ONG laïques	ONG catholiques	ONG protest.	ONG cath. et prot.	ONG musulm.	Total des ONG
-1960	1	10	2	0	0	13
1961-1965	3	5	1	0	1	10
1966-1970	3	3	0	0	0	6
1971-1975	6	5	1	0	0	12
1976-1980	11	5	0	1	0	17
1981-1985	16	4	4	0	0	24
1986-1988	8	1	0	0	0	9
Total des ONG	48	33	8	1	1	91

Jusqu'à ce jour, les ONG fonctionnent essentiellement grâce à des dons provenant de l'extérieur du pays ; 2 % seulement d'entre elles tirent en effet la totalité de leur financement des ressources intérieures, 38 % exclusivement des ressources extérieures et 60 % à la fois de l'intérieur et de l'extérieur mais dans des proportions non précisées par l'enquête [7, p.127].

Tableau IV. Importance des ressources financières des ONG selon l'origine locale ou étrangère de celles-ci.

A. Analyse de distribution de l'échantillon des 48 ONG ayant précisé le montant de leur budget annuel

Montant du budget annuel (en millions de francs rwandais)	Nombre d'ONG locales	Nombre d'ONG étrangères	Nombre total d'ONG
< 1	4	0	4
≥ 1 à < 10	17	0	17
≥ 10 à < 20	4	0	4
≥ 20 à < 30	5	0	5
≥ 30 à < 40	0	2	2
≥ 40 à < 50	2	1	3
≥ 50 à < 60	1	1	2
≥ 60 à < 70	0	0	0
≥ 70 à < 80	0	0	0
≥ 80 à < 90	4	0	4
≥ 90 à < 100	0	2	2
≥ 100 à < 200	0	2	2
≥ 200 à < 300	0	1	1
≥ 300 à < 400	0	0	0
≥ 400 à < 500	1	0	1
≥ 500 à < 600	0	1	1
Nombre total d'ONG	38	10	48

B. Inférence du montant total des ressources financières sur les 143 ONG formant l'ensemble total des ONG

	ONG locales (122)	ONG étrangères (21)	Toutes ONG confondues (143)
Montant total des ressources financières de l'échantillon (en francs rwandais)	1 101 904 000	1 407 500 000	2 509 404 000
Montant des ressources financières/ONG (en francs rwandais)	28 997 474	140 750 000	52 279 250
Montant total des ressources du microcosme (en francs rwandais)	3 537 691 789	2 955 750 000	6 493 441 789

N.B. L'inférence via la stratification de l'échantillon selon l'obédience confessionnelle de ces ONG donne un montant total des ressources financières égal à 8 805 439 849 francs rwandais.

Le poids financier des ONG a par ailleurs pu être estimé grâce aux 48 d'entre elles qui ont aimablement précisé le montant de leur budget annuel. Selon les résultats portés au Tableau IV, le budget annuel moyen d'une ONG est de l'ordre de 52 millions de francs rwandais. Celui-ci est cependant plus élevé si l'organisation est catholique (environ 83 millions) et davantage encore si elle est étrangère (140 millions). Pour souligner cet état de fait, on notera que les deux budgets les plus importants sont aux mains d'ONG catholiques : l'une locale, le BED(2), 400 millions ; l'autre étrangère, le *Catholic Relief Service*(3), 520 millions. En inférant ces résultats sur l'ensemble des ONG, il apparaît que le poids financier de celles-ci doit se situer, en 1989, entre 6 et 9 milliards de francs rwandais. Cette estimation est vraisemblable car le ministère du Plan, interlocuteur officiel des ONG, chiffre les interventions financières de celles-ci à 0,808 milliard en 1977, à 1,119 milliard en 1980 et à 1,762 milliard en 1983 [5, pp.16 et 18]. Sachant que l'État avait en 1989 un budget de 23 milliards de francs rwandais pour ses activités ordinaires et de 5 milliards pour ses interventions de développement [11, 4], on peut affirmer que le poids des ONG (6 à 9 milliards) dans le financement de l'activité socio-économique du pays est très considérable. Cependant, cette manne financière revêt quelque incertitude dans la mesure où "ces ONG canalisent des financements dont elles ne connaissent précisément ni l'origine, ni les priorités et les perspectives à terme" [5, p.16].

Tableau V. Importance de l'emploi généré par le fonctionnement et l'activité des ONG selon l'origine locale ou étrangère de celles-ci.

A. Emplois pour la population locale

a) Analyse de distribution de l'échantillon des 74 ONG ayant précisé la taille du personnel

Taille du personnel local	Nombre d'ONG locales	Nombre d'ONG étrangères	Nombre total d'ONG
= 0	2	1	3
1 - 10	28	4	32
11 - 20	7	5	12
21 - 30	5	2	7
31 - 40	5	0	5
41 - 50	5	0	5
51 - 100	2	1	3
101 - 150	3	1	4
151 - 200	2	0	2
201 - 250	0	1	1
Nbre total d'ONG	59	15	74

B. Emplois pour les expatriés

a) Analyse de distribution de l'échantillon des 74 ONG ayant précisé la taille du personnel

Taille du personnel expatrié	Nombre d'ONG locales	Nombre d'ONG étrangères	Nombre total d'ONG
= 0	31	0	31
1 - 10	27	11	38
11 - 20	1	1	2
21 - 30	0	1	1
31 - 40	0	2	2
41 - 50	0	0	0
51 - 100	0	0	0
101 - 150	0	0	0
151 - 200	0	0	0
201 - 250	0	0	0
Nbre total d'ONG	59	15	74

(2) Bureau épiscopal de développement appartenant à la Conférence épiscopale du Rwanda.
(3) ONG catholique des État-Unis d'Amérique.

b) Inférence du volume d'emplois sur les 143 ONG formant l'ensemble total des ONG

	ONG locales (122)	ONG étrangères (21)	Toutes ONG confondues
Nbre total d'emplois de l'échantillon	1 640	549	2 189
Nbre moyen d'emplois par ONG	28	37	30
Nbre total des emplois du microcosme	3 391	769	4 160

b) Inférence du volume d'emplois sur les 143 ONG formant l'ensemble total des ONG

	ONG locales (122)	ONG étrangères (21)	Toutes ONG confondues
Nbre total d'emplois de l'échantillon	83	137	220
Nbre moyen d'emplois par ONG	1	9	3
Nbre total des emplois du microcosme	172	192	364

N.B. L'inférence via la stratification de l'échantillon selon l'obédience confessionnelle de ces ONG donne un nombre total d'emplois égal à 3 913 pour la population locale et à 381 pour les expatriés.

Les volumes d'emplois locaux ou expatriés assurés par les ONG du fait de leur fonctionnement ont été également estimés à partir de 74 d'entre elles qui ont précisé à l'enquête les effectifs de leur personnel employé ; les résultats sont condensés dans le Tableau V. Les estimations obtenues indiquent que les ONG assurent près de 4 000 emplois à la population locale et à peu près 370 aux expatriés, les *Bazungu* (les Blancs) pour la plupart. La présence de ceux-ci, même dans les ONG locales, tient à deux facteurs principaux. Il y a d'abord la nécessité d'un transfert de technologie. Mais il y a aussi le souci, pour les bailleurs de fonds du Nord, de suivre d'assez près l'utilisation effective de l'aide accordée aux populations du Sud via les ONG. Ainsi que précisé ci-après, cette utilisation a le mérite d'être diversifiée et largement disséminée aux quatre coins du pays.

Diversité de l'activité des ONG

L'activité des ONG est effectivement très diversifiée. L'enquête de l'INADES [7, p.17] en a retenu 22 filières : santé familiale et infantile, enseignement primaire, enseignement secondaire, enseignement préscolaire ou maternel, enseignement supérieur, production agricole, production animale, vulgarisation agricole, recherche-étude-consultance, conservation-transformation des produits agricoles, sylviculture, artisanat, technologie appropriée, hydraulique rurale, formation non formelle des adultes, formation non formelle des jeunes, formation coopérative ou associative, alphabétisation, réinsertion sociale, promotion féminine, planning familial, communication sociale et autres.

Tableau VI. Répartition des types d'intervention des ONG selon l'origine locale ou étrangère de celles-ci.

	Effectifs absolus			Pourcentages		
	ONG locales	ONG étrangères	Total	ONG locales	ONG étrangères	Total
FORM	172	33	205	23,27	20,75	22,83
AGRI	133	37	170	18,00	23,27	18,93
ENSE	104	14	118	14,07	8,81	13,14
SANT	66	16	82	8,93	10,06	9,13
PFPF	67	10	77	9,07	6,29	8,57
ARTI	53	11	64	7,17	6,92	7,13
RESO	36	7	43	4,87	4,40	4,79
TECA	32	10	42	4,33	6,29	4,68
HYDR	26	11	37	3,52	6,92	4,12
COSU	24	7	31	3,25	4,40	3,45
COSO	26	3	29	3,52	1,89	3,23
Total	739	159	898	100,00	100,00	100,00

Tableau VII. Répartition des types d'intervention des ONG selon l'obédience confessionnelle de celles-ci (il n'a pas été tenu compte des 10 interventions que totalisent l'ONG mixte catholique-protestante et l'ONG musulmane).

	Effectifs absolus				Pourcentages			
	ONG laïques	ONG cathol.	ONG protest.	Total	ONG laïques	ONG cathol.	ONG protest.	Total
FORM	79	92	32	203	24,69	22,60	19,88	22,86
AGRI	69	71	30	170	21,56	17,44	18,63	19,15
ENSE	18	68	29	115	5,63	16,71	18,01	12,95
SANT	25	46	10	81	7,81	11,30	6,21	9,12
PFPF	23	36	17	76	7,19	8,85	10,56	8,56
ARTI	25	32	7	64	7,81	7,86	4,35	7,21
RESO	15	21	6	42	4,69	5,16	3,73	4,73
TECA	16	14	12	42	5,00	3,44	7,45	4,73
HYDR	17	11	8	36	5,31	2,70	4,97	4,05
COSU	19	8	4	31	5,94	1,97	2,48	3,49
COSO	14	8	6	28	4,38	1,97	3,73	3,15
Total	320	407	161	888	100,00	100,00	100,00	100,00

Vu le caractère souvent indissociable de certaines interventions, comme par exemple la promotion féminine et le planning familial, nous avons procédé à certaines agrégations et finalement retenu 11 filières[4]. Nous avons ensuite analysé la fréquence de réalisation de chacune d'elles en tenant compte de l'origine locale ou étrangère des ONG ainsi que de leur obédience confessionnelle. Les résultats obtenus (Tableaux VI et VII) permettent d'abord de justifier la hiérarchie des filières d'activité proposée dans la note infrapaginale ci-après. Ils permettent aussi d'épingler les filières d'activité dans lesquelles les ONG s'investissent les unes plus que les autres selon les catégories auxquelles elles appartiennent. Par rapport donc au vecteur des fréquences moyennes (dernière colonne du Tableau VI), un surplus d'activité de la part des ONG locales va à la formation non formelle, à l'enseignement formel, à la promotion féminine et au planning familial, à l'artisanat, à la réinsertion sociale et à la communication sociale ; tandis que celui des ONG étrangères s'adresse plutôt à la santé, à l'hydraulique rurale, à la technologie appropriée et à la consultance. De même dans le Tableau VII, on peut voir que les ONG laïques orientent leur surplus d'activité à la formation non formelle, à l'agriculture, à l'artisanat, à la technologie appropriée, à l'hydraulique rurale, à la consultance et à la communication sociale. Les ONG catholiques en revanche l'accordent à l'enseignement formel, à la santé, à la promotion féminine et au planning familial, à l'artisanat et à la réinsertion sociale. Les ONG protestantes enfin s'investissent plus que les autres dans l'enseignement formel, dans la technologie appropriée et dans la promotion féminine et le planning familial.

Répartition spatiale de l'activité des ONG

L'activité des ONG, très diversifiée dans sa structure, est aussi fort disséminée dans l'espace.

Il est question, dans ce paragraphe, de tester l'équité de cette dispersion spatiale. Nous avons examiné pour cela la répartition, sur les 10 préfectures du pays, des 271 lieux qui ont bénéficié des services d'ONG en 1989. Les Tableaux VIII A et IX A donnent un aperçu brut de cette dispersion. Mais pour mettre en évidence d'éventuelles inégalités dans la répartition spatiale du service rendu par les ONG à la population rwandaise, nous

(4) Voici les 11 filières dans l'ordre d'importance :
- FORM : Formation non formelle des adultes + formation non formelle des jeunes + formation coopérative ou associative + alphabétisation.
- AGRI : Production agricole + production animale + sylviculture + vulgarisation agricole.
- ENSE : Enseignement primaire classique + enseignement secondaire classique ou technique + enseignement maternel + enseignement supérieur.
- SANT : Santé familiale et infantile.
- PFPF : Promotion féminine + planning familial.
- ARTI : Artisanat.
- RESO : Réinsertion sociale.
- TECA : Technologie appropriée + conservation et transformation des produits agricoles.
- HYDR : Hydraulique rurale.
- COSU : Recherche, étude et consultance.
- COSO : Communication sociale ou diffusion d'un journal traitant de problèmes très spécifiques à la société rwandaise.

avons jugé nécessaire de pondérer systématiquement ces résultats bruts par l'inverse du poids relatif de la population de chaque préfecture[5]. Les résultats pondérés et exprimés en pourcentages (Tableaux VIII B et IX B) appellent à l'interprétation suivante.

Tableau VIII. Répartition des lieux d'intervention des ONG selon l'origine locale ou étrangère de celles-ci.

A. Résultats bruts

	ONG locales	ONG étrangères	Total
Kigali	34	1	35
Gitarama	22	6	28
Butare	31	5	36
Gikongoro	10	3	13
Cyangugu	10	3	13
Kibuye	13	1	14
Gisenyi	17	6	23
Ruhengeri	13	3	16
Byumba	13	5	18
Kibungo	18	4	22
(Interv. non spat. ciblées)	41	12	53
Total	222	49	271

B. Résultats pondérés par l'inverse du poids relatif de la population de chaque préfecture et compte non tenu évidemment des 53 interventions non ciblées sur une préfecture particulière

	En valeur absolue			En pourcentage		
	ONG locales	ONG étrang.	Total	ONG locales	ONG étrang.	Total
Kigali	258	8	266	14,48	2,12	12,31
Gitarama	172	47	219	9,65	12,43	10,14
Butare	235	38	273	13,19	10,05	12,64
Gikongoro	129	39	168	7,24	10,32	7,78
Cyangugu	139	42	181	7,80	11,11	8,38
Kibuye	199	15	214	11,17	3,97	9,91
Gisenyi	166	59	225	9,32	15,61	10,42
Ruhengeri	111	26	137	6,23	6,88	6,34
Byumba	128	49	177	7,18	12,96	8,19
Kibungo	245	55	300	13,75	14,55	13,89
Total	1 782	378	2 160	100,00	100,00	100,00
				$\bar{x} = 10{,}00$ $\sigma = 3{,}00$	$\bar{x} = 10{,}00$ $\sigma = 4{,}43$	$\bar{x} = 10{,}00$ $\sigma = 2{,}40$
						$\bar{x} + \sigma = 12{,}40$ $\bar{x} - \sigma = 7{,}60$

(5) Le poids relatif de la population d'une préfecture est la part de l'effectif de sa population dans l'effectif de la population totale du pays. Ce poids est de 0,1317 pour Kigali, de 0,1279 pour Gitarama, de 0,1318 pour Butare, de 0,0773 pour Gikongoro, de 0,0717 pour Cyangugu, de 0,0653 pour Kibuye, de 0,1022 pour Gisenyi, de 0,1171 pour Ruhengeri, de 0,1016 pour Byumba et de 0,0734 pour Kibungo.

Tableau IX. Répartition des lieux d'intervention des ONG selon l'obédience confessionnelle de celles-ci.

A. Résultats bruts

	ONG laïques	ONG catholiques	ONG protestantes	ONG cath. + protest.	ONG musulmanes	Total
Kigali	7	27	1	0	0	35
Gitarama	10	16	2	0	0	28
Butare	9	26	1	0	0	36
Gikongoro	6	5	2	0	0	13
Cyangugu	6	6	1	0	0	13
Kibuye	5	6	3	0	0	14
Gisenyi	8	12	3	0	0	23
Ruhengeri	4	10	2	0	0	16
Byumba	6	11	1	0	0	18
Kibungo	5	16	1	0	0	22
(Interv. non spat. ciblées)	35	9	7	1	1	53
Total	101	144	24	1	1	271

B. Résultats pondérés par l'inverse du poids relatif de la population de chaque préfecture et compte non tenu évidemment des 53 interventions non ciblées sur une préfecture particulière

	En valeur absolue				En pourcentage			
	ONG laïques	ONG cathol.	ONG protest.	Total	ONG laïques	ONG catholiques	ONG protestantes	Total
Kigali	53	205	8	266	7,85	15,81	4,26	12,31
Gitarama	78	125	16	219	11,56	9,64	8,51	10,14
Butare	68	197	8	273	10,07	15,19	4,26	12,64
Gikongoro	77	65	26	168	11,41	5,01	13,83	7,78
Cyangugu	84	84	13	181	12,44	6,48	6,91	8,38
Kibuye	76	92	46	214	11,26	7,09	24,47	9,91
Gisenyi	78	117	30	225	11,56	9,02	15,96	10,42
Ruhengeri	34	86	17	137	5,04	6,63	9,04	6,34
Byumba	59	108	10	177	8,74	8,33	5,32	8,19
Kibungo	68	218	14	300	10,07	16,81	7,45	13,89
Total	675	1 297	188	2 160	100,00	100,00	100,00	100,00
					$\bar{x} = 10{,}00$ $\sigma = 2{,}24$	$\bar{x} = 10{,}00$ $\sigma = 4{,}32$	$\bar{x} = 10{,}00$ $\sigma = 6.38$	$\bar{x} = 10{,}00$ $\sigma = 2{,}40$
								$\bar{x} + \sigma = 12{,}40$ $\bar{x} - \sigma = 7{,}60$

Quelle que soit la catégorie d'ONG (laïque, catholique, protestante, locale ou étrangère), l'équité serait pleinement réalisée par elle si la fréquence relative de ses interventions dans n'importe quelle préfecture était égale à 10 %. Par rapport donc à cette norme, il apparaît que les ONG locales sont moins inéquitables que les ONG étrangères ; tout comme les ONG laïques sont plus proches de l'équité que les ONG catholiques et les

ONG protestantes. L'appui des ONG locales est exceptionnellement intense dans Kigali, Butare et Kibungo au détriment surtout de Ruhengeri ; les ONG étrangères semblent peu intéressées par Kigali, Kibuye et Ruhengeri au profit de Gisenyi et de Kibungo. Considéré sous l'angle confessionnel des réseaux, l'appui des ONG est ponctué de plus lourdes inégalités spatiales, singulièrement l'appui catholique et l'appui protestant. L'appui catholique en effet, le plus important de tous, est fort inégalement réparti par rapport à la population du pays ; 30 % de la demande (Kigali, Butare et Kibungo) absorbent 48 % de l'offre catholique au grand désavantage surtout de Gikongoro. L'offre protestante, sept fois plus faible que l'offre catholique, est encore plus inégalement distribuée à la population car 24 % en sont adressés à la seule préfecture de Kibuye (mal desservie il est vrai par l'appui catholique) et 16 % curieusement à la préfecture de Gisenyi d'ores et déjà bien desservie par les autres réseaux. L'appui des ONG laïques enfin est incontestablement le moins inégalitaire car seule la préfecture de Ruhengeri est significativement défavorisée.

Dans l'ensemble, on peut affirmer que l'appui des ONG à la population rwandaise est suffisamment disséminé dans les 10 préfectures du pays, car il n'y a que Ruhengeri qui soit significativement défavorisée, si l'on en juge d'après la déviation standard de la distribution dans le vecteur des fréquences totales relatives. L'évolution de cette dissémination semble orientée comme ceci : les espaces laissés vides par les premiers intervenants (les ONG catholiques) se font prendre par d'autres, notamment par de jeunes ONG laïques ou protestantes.

Modes d'intervention des ONG

À l'heure actuelle, les ONG dispensent leurs services de trois manières bien distinctes et de portées spatiales bien différentes.

Le mode le plus simple, sans doute aussi le plus ancien, et partant de portée spatiale limitée, est l'action pionnière, ONG par ONG, en autonomie totale l'une de l'autre. Souvent liées à des paroisses, les ONG fonctionnent ainsi comme des centres de services totalement autonomes, telles les abbayes de l'Europe médiévale. Elles gèrent un moulin, ou un magasin d'approvisionnement, ou un silo à grains, ou une caisse d'épargne, ou une fonction de commercialisation pour des producteurs groupés en associations ou purement individuels. Cette forme d'intervention résulte parfois de l'évolution d'un service social (souvent médical) vers des fonctions de production, charriée par les appels politiques (incessants dans les médias) à l'augmentation de la production et à l'autosuffisance alimentaire.

Le deuxième mode d'intervention des ONG consiste en une participation à un programme communal (ou intercommunal) de développement diversifié ou intégré. Ce mode est le résultat logique d'un plan stratégique dit d'action communale qui, depuis 1976, permet la conclusion de conventions directes de coopération entre commune et ONG [6, p.161]. Cette prise de participation à l'action communale touche davantage les ONG étrangères que les ONG locales car, du fait de leurs relations avec les sources de financement extérieures, elles ont des possibilités financières comparables aux besoins de ce genre de programmes. Mais, comme l'a bien observé Mark Nieuwkerk [9, p.25], la rela-

tion entre une commune et les ONG qui lui sont associées est parfois ambiguë car le rôle de leurs agents expatriés est imprécis ou excessivement étendu, allant de la formulation de projets au contrôle financier en passant par leur évaluation et leur exécution ; ce qui leur vaut souvent des accrocs avec leurs collaborateurs locaux et compromet à la longue les prises de participation ultérieures.

Voilà pourquoi les ONG aujourd'hui, tout en se ménageant prudemment la permissivité indispensable des autorités communales, préfèrent établir des liens directs avec les paysans, groupés de préférence, ou alors qu'elles groupent en associations coopératives. Et pour assurer, après elles, la survie de l'action entreprise, elles cherchent également à susciter et/ou à promouvoir, en guise de partenaires nettement plus souples que les administrations publiques, des ONG (plus) locales, mieux habilitées à identifier sur le terrain les attentes sous-jacentes des populations locales ou leurs initiatives locales de développement (ILD) appelées aussi initiatives de base (IB). Ainsi naissent les ONG locales du Rwanda, souvent appelées organisations d'appui aux initiatives locales de développement (OAILD) ou encore organisations d'appui aux initiatives de base (OAIB).

Tableau X. Esquisse d'une hiérarchie d'ONG selon le nombre de leurs liaisons horizontales [d'après 7, p.129].

ONG sollicitée	Nombre d'ONG sollicitant ses services
INADES	26
CFRC-Iwacu	23
Technoserve	14
Caritas	11
CRS	10
Duhamic-Adri	10
Ardi	10
ACORD	6
Croix-Rouge	6
BUFMAR	6
BED	5
OXFAM	5
Coforwa	5
...	...

Pour tenter de rationaliser ou coordonner leurs actions primitivement autonomes, les ONG, OAILD ou OAIB cherchent depuis peu à s'organiser à leur tour en associations de concertation comme ACOR (Association pour la concertation des ONG d'animation rurale), créée en 1983, CCOAIB (Conseil de concertation des organisations d'appui aux initiatives de base), créé en 1987, etc. Les ONG n'ont d'ailleurs pas attendu que soit réalisé complètement le maillage du pays en un système d'OAIB ou d'ONG bien structuré et hiérarchisé pour cesser peu à peu de faire cavalier seul. L'enquête de l'INADES (Tableau X) a pu mettre en évidence en effet que la collaboration entre ONG (concertation, échange de services et d'expériences) est d'ores et déjà réalité.

Deux ONG laïques et locales sont à la tête de cette marche vers la structuration en profondeur de leur microcosme. Il y a d'abord l'INADES qui a déjà une expérience respectable dans la formation des adultes par correspondance et dans la diffusion de brochures, rédigées par elle-même en langue nationale, des techniques scientifiques de production agricole. Il y a aussi le CFRC-Iwacu, dont la raison d'être, développée plus loin, est à la fois la recherche et l'application de voies et moyens appropriés pour une diffusion décisive de l'entrepreneuriat coopératif dans les masses populaires du Rwanda.

Cas du CFRC-Iwacu

Le CFRC-Iwacu, Centre de formation et de recherche coopératives dénommé Iwacu ("chez nous" en langue rwandaise), est né à Kigali en 1980 avec l'étiquette d'institution non gouvernementale. Sa finalité est, selon ses propres termes, "d'améliorer les conditions de vie des populations par la promotion d'un mouvement coopératif et associatif efficace". Quatre objectifs généraux concourent à la concrétisation de cette finalité.

- Promouvoir les groupements à caractère coopératif et associatif pour permettre à leurs membres de résoudre eux-mêmes leurs problèmes.
- Rendre les coopératives capables de maîtriser leur organisation, d'atteindre l'équilibre financier par une gestion participative et solidaire.
- Promouvoir à partir de la base des intergroupements et des unions ainsi qu'une fédération nationale.
- Favoriser l'émergence d'un réseau associatif et coopératif par la tenue de rencontres et d'échanges entre groupements, coopératives, associations et promoteurs du Rwanda et d'autres régions (du monde) [1, III, pp.1-4].

D'autant plus qu'il ambitionne de s'ériger, *in fine*, en Fédération nationale des coopératives qu'il aura réussi à sainement promouvoir [10, pp.6 et 16], le CFRC-Iwacu devait d'emblée prêcher par l'exemple en se dotant d'une structure et d'un circuit de prise de décisions démocratiques comme on le préconise pour un bon fonctionnement des coopératives. Son organigramme (fig. 1) permet de voir en un clin d'œil ses principaux domaines d'activité (accueil-hébergement, recherche-documentation coopérative, formation à l'entrepreneuriat coopératif et appui-conseil aux coopératives), ainsi que l'ensemble de son organisation fonctionnelle (assemblée générale, conseil d'administration et comité de gestion).

C'est le comité de gestion qui tient en main la vie quotidienne du CFRC-Iwacu. Composé des quatre responsables d'unités, du responsable de l'administration du personnel et des finances, et présidé par le coordinateur, il gère et suit les activités courantes, prend les décisions en consensus ou, à défaut, à la majorité simple. Le coordinateur, premier responsable du Centre, a une position peu démarquée dans le sens vertical. Il anime, supervise et contrôle les chefs d'unités seulement pour s'assurer si les décisions prises en comité sont exécutées dans les délais prévus. Pour emprunter l'expression du règlement interne du centre Iwacu, "le coordinateur ... exerce un pouvoir résiduel pour les décisions courantes" [1, V, p.1].

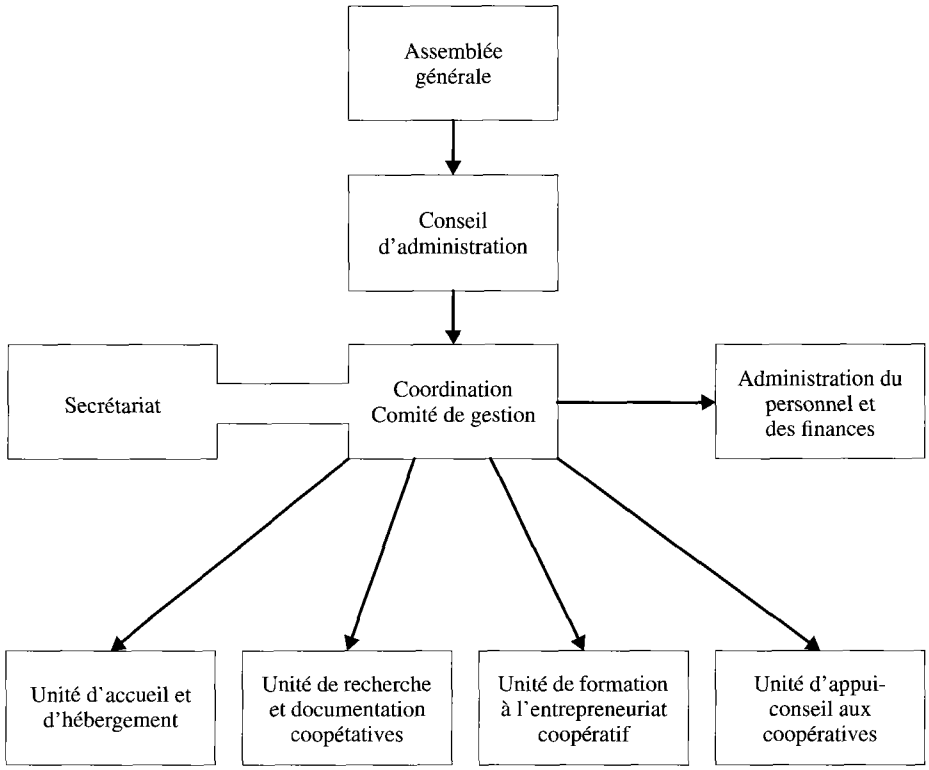


Figure 1. Organigramme simplifié du CFRC-Iwacu

Le financement du CFRC-Iwacu est assuré par deux sources principales : la rétribution des services rendus et les subventions. Ces sources ont procuré respectivement 70,10 % et 29,90 % de ses recettes (110 millions de francs rwandais environ) en 1989 [2, p.18]. Au chapitre des services rendus, il y a d'abord les contrats divers (recensement de groupements coopératifs ou tontiniers, saisies, traitement de données, appui à la transformation artisanale des produits vivriers, appui aux groupements féminins...) pris avec le ministère de la Jeunesse et du Mouvement associatif (Mijeuma), les banques populaires et autres tiers. Il y a ensuite son service d'accueil et d'hébergement très sollicité par les ministères, les ONG, les projets de développement rural, pour leurs réunions, séminaires, colloques, recyclages, etc. Son auberge, de 24 chambres, peut accueillir entre 24 et 72 personnes selon le standing exigé. Quant aux subventions, le CFRC-Iwacu compte deux fournisseurs d'appui financier : la DDA-Suisse et l'USAID (via la *Cooperative League of USA*).

À côté de ce service important d'accueil et d'hébergement, le CFRC-Iwacu accomplit bien évidemment trois séries de tâches spécifiques à son objet social : la recherche-documentation coopérative, la formation à l'entrepreneuriat coopératif et l'appui-conseil aux coopératives.

La recherche-documentation coopérative comprend trois volets. Il y a d'abord constitution d'un patrimoine-bibliothèque (ouvrages, revues, monographies... du Rwanda ou de l'étranger), de nature en tout cas à éclairer la lanterne du CFRC-Iwacu. Il y a ensuite la recherche appliquée focalisée sur l'identification des associations (surtout informelles) qui naissent dans le pays ainsi que sur l'étude prospective, par le biais d'enquêtes-participation, de leur évolution. Il y a enfin la publication des résultats.

La formation à l'entrepreneuriat coopératif vise essentiellement l'éducation des élus (membres des conseils d'administration ou de surveillance) et des employés de coopératives à une gestion saine de l'entreprise coopérative. Agrémenté d'illustrations audio-visuelles très appropriées, le cursus va de la tenue du registre des achats et des ventes jusqu'à la formulation de projets en passant par la comptabilité, la gestion des stocks, la législation coopérative et la conduite de réunions. On organise également des visites et des échanges d'expériences entre coopératives du pays, quelquefois même entre expériences nationales et expériences étrangères [3].

À l'instar du service après-vente, l'appui-conseil aux coopératives prolonge tout naturellement la formation à l'entrepreneuriat coopératif. Il comprend pour l'instant deux volets. Le premier volet concerne le crédit. Aux coopératives qui collaborent avec lui, le CFRC-Iwacu facilite l'accès au crédit bancaire en évaluant lui-même la rentabilité des projets proposés par elles, en cautionnant près de la moitié des montants sollicités (le cautionnement de l'autre partie est souvent pris en charge par le Mijeuma) et en accompagnant les coopératives au cours de l'utilisation effective des crédits obtenus. L'appui à la commercialisation constitue le second volet d'appui-conseil dispensé par le CFRC-Iwacu aux coopératives. À cet égard, il facilite les achats et les ventes de produits divers aux coopératives, notamment en canalisant et en distribuant en temps utile l'information sur les disponibilités et les besoins (solvables) en tel ou tel produit entre coopératives du pays. Il dispense aussi une formation commerciale notamment en techniques de stockage et en gestion des stocks.

En dix ans d'activité, le CFRC-Iwacu a accompli un travail très remarquable au Rwanda. Grâce à son service de recherche-documentation, il est désormais possible de suivre les mécanismes informels, comme les tontines (10 000 environ en 1989) et les pré-coopératives (4 000 en 1985), corrélatifs aux mutations en cours dans la société rurale rwandaise. Grâce également à ses services de formation et d'appui à l'entrepreneuriat coopératif, le CFRC-Iwacu s'est fait une très bonne réputation aux quatre coins de la campagne rwandaise ; son assistance est sollicitée de partout par les coopératives. C'est vraisemblablement pour cela qu'il vient d'entreprendre une décentralisation qui le conduira, à terme, à doter chaque préfecture d'un "petit Iwacu" largement autonome appelé "délégation régionale".

Conclusion

Avant 1960, le Rwanda comptait seulement 13 ONG locales dont 11 catholiques et 2 protestantes. Ces ONG épaulaient seulement le gouvernement en prenant en charge une bonne partie de l'enseignement classique et une partie considérable des soins médicaux surtout en milieu rural.

Mais voici que l'école, héritage de la colonisation, n'est pas adaptée aux réalités du pays. Tout d'abord, elle n'absorbe à l'entrée du primaire que la moitié de la demande. Puis de cette moitié, 37 % des élèves atteignent la quatrième année qui est, selon les experts, le seuil d'alphabétisation réelle permettant la conservation de l'acquis scolaire minimal. Enfin 2 % seulement accèdent à l'enseignement secondaire ; c'est-à-dire que 98 % des enfants ayant fréquenté l'école sont abandonnés à l'inaction, à l'oisiveté... et ce d'autant plus que leur absorption *sui generis* en milieu rural est rendue de plus en plus malaisée par un grave processus de surpeuplement, car on compte depuis 1978 plus de 300 habitants en moyenne au km^2 de superficie agricole utilisable. Dans ces conditions, l'enseignement classique est donc plus un facteur de déracinement et de désintégration que de développement social. Il fallait donc, dès le début des années soixante, accorder à ces cohortes d'ascolarisés et de déscolarisés un moyen, sinon une chance, d'insertion quelconque dans la vie économique et sociale du pays.

La part des ONG dans cette quête était justement l'objet de cette communication. Il a été constaté qu'elles se sont rapidement multipliées et diversifiées et que leur activité s'est étendue pour répondre au besoin de formation et d'insertion socio-économique des populations abandonnées par le système éducatif classique.

Le foisonnement de telles initiatives pose cependant un problème sérieux de coordination car chaque intervenant tend à faire cavalier seul en créant son propre réseau de partenaires à l'intérieur du monde rural, en appliquant ses propres méthodes d'animation ou d'encadrement ... au risque d'embrouiller ou de lasser le public cible. Pour tenter donc de rationaliser leurs actions primitivement autonomes, les ONG cherchent depuis peu à se structurer en associations de concertation par secteurs d'activité.

Références

1. CFRC-Iwacu (1986). Documents Iwacu :
   I. *Statut de l'ASBL*
   II. *Règlement d'ordre intérieur de l'ASBL*
   III. *Orientations Iwacu*
   IV. *Politique de croissance pour 1987-1990*
   V. *Circuit de prise de décisions et de contrôle.* Kigali, 20p.
2. CFRC-Iwacu (1990 a). *Rapport d'activités 1989.* Kigali, 19p.
3. CFRC-Iwacu (1990 b). *Programme de formation 1990.* Kigali, 29p.
4. Dialogue (1990), Budget 1990. *Dialogue.* Kigali, n°140 : 88-89.
5. Godding J.P. (1985). Grains de levure dans la pâte ou la deuxième Table ronde des ONG. *Dialogue.* Kigali, n°113 : 13-26.
6. Harroy J.P. (1988). Stratégies alimentaires et nutritionnelles au Rwanda. *Stratégies alimentaires et nutritionnelles ; concepts, objectifs pratiques.* Séminaire tenu à Bruxelles du 3 au 7 novembre 1986. Bruxelles, CTA et ARSOM : 159-167.
7. INADES-Formation-Rwanda (1989). *Inventaire des ONG 1989.* Kigali, Rapport commandé par la Banque mondiale, 136 p.
8. Ministère des Affaires sociales (1962). *Plan quinquennal d'assistance au développement rural et d'action coopérative 1963-1967.* Kigali, république Rwandaise, 66p.

9. Nieuwkerk M. (1984). *La Stratégie alimentaire en république du Rwanda ; orientations pour un appui par ECAD à des organisations locales*. Kigali, Rapport d'une mission d'identification commandée par ECAD, 39p. + annexes.
10. Nzabahimana F. (1983). *Rapport du stage effectué au Centre de formation et de recherche coopératives*. Butare, Université nationale du Rwanda, 43p.
11. Orinfor (1989). Rapport du Conseil du gouvernement tenu le 28 décembre 1989 à l'hôtel du 5 juillet. Kigali, Office rwandais de l'information, *Agence rwandaise de presse*, n°003581 du 30 décembre : 1-4.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 133-138.

11

Les marchés publics et la formation, stimulants de l'esprit d'entreprise

J.P. LAPORTE

EIER, Ouagadougou, Burkina Faso

Le texte qui suit tente de répondre à une double problématique : la formation conçue dans une démarche entrepreneuriale peut-elle jouer un rôle efficace pour l'attribution des marchés publics ? Peut-on lier formation-entrepreneuriat et financement ?

La première question est liée aux difficultés rencontrées par les anciens élèves créateurs d'entreprises ou de bureaux d'études qui, sans références suffisantes, ne peuvent soumissionner avec succès.

Tout en essayant "d'envisager la complexité de manière non simplifiante", il nous semble que la réponse à la deuxième question résulte du constat suivant : il ne suffit pas d'acquérir des savoirs et du savoir-faire dans une junior entreprise annexée à des institutions éducatives pour être à même de créer une entreprise. Capacité et volonté d'entreprendre, esprit d'entreprise ne suffisent pas. Il faut également obtenir un apport en capital suffisant pour assurer le plan de financement de l'entreprise. Mais ce constat appelle d'autres questions.

Comment dans ce contexte les entreprises africaines (bureaux d'études) peuvent-elles accéder aux financements internationaux et notamment à ceux résultant des marchés publics ? Les pistes de réflexion que nous proposerons en réponse sont les suivantes :

– appliquer des méthodes rigoureuses d'organisation et de gestion de l'entreprise afin de constituer un système de référence lors du dépouillement des offres ;

– compléter la formation qualifiante des sortants de l'appareil scolaire, dans un premier temps en junior entreprise (CFPI de l'EIER/ETSHER[1]) par exemple, et assurer un suivi efficace de l'installation des créateurs d'entreprises afin de vérifier l'efficience de leurs capacités entrepreneuriales.

Adaptabilité des marchés et entrepreneuriat, initiatives récentes en Afrique de l'Ouest

Les bureaux d'études africains prennent conscience de leur rôle fondamental dans la croissance de l'investissement au niveau du processus de développement national[2]. Or, dans les pays d'Afrique de l'Ouest, l'aide publique au développement constitue par son importance[3] un facteur essentiel dans le financement des marchés publics.

Parallèlement, l'investissement privé n'échappe que rarement à la règle de l'appel d'offre ou de l'adjudication dès lors que le montant du financement dépasse le plafond prévu par la réglementation relative aux marchés d'ingénierie ou de travaux. Plus généralement, les règlements internationaux appliquent la règle de l'appel à la concurrence qui reste un principe fondamental des textes législatifs et réglementaires régissant les marchés[4].

Compte tenu de la complexité de la réglementation internationale en matière de marchés publics, il semble illusoire de pouvoir la modifier à court terme, dans le sens d'une clause préférentielle qui serait accordée aux entreprises soumissionnaires des pays en voie de développement. Les cahiers des charges, les procédures généralisées d'appel à la concurrence, seront pour longtemps encore, dans l'investissement public et privé, les éléments incontournables de l'attribution des marchés publics. Les entreprises des pays en voie de développement devront donc présenter des termes de référence susceptibles de les placer, dans les dossiers de soumission, à égalité avec les entreprises du Nord, ce qui n'est que très rarement le cas actuellement[5].

(1) Cellule de formation professionnelle à l'ingénierie de l'École inter-États des ingénieurs de l'équipement rural et de l'École inter-États des techniciens supérieurs de l'hydraulique et de l'équipement rural de Ouagadougou. Ces écoles forment depuis vingt ans des ingénieurs et des techniciens supérieurs pour quatorze États d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale.

(2) Conclusions de l'Atelier sur le rôle des bureaux d'études dans le processus de développement national – CRES – Ouagadougou, Burkina Faso, 23/24 mai 1991.

(3) De l'ordre de 33,6 milliards de dollars, rapport OCDE, 1984.

(4) Code des marchés publics (France), Unfair Contract Terms Act (Grande-Bretagne), Convention de Vienne de 1980 sur la vente internationale de marchandises, Traité de Rome (CEE), Uniform Commercial Code (USA), etc.

(5) Le droit à la concurrence demeure un principe fondamental de licéité des clauses du contrat qui régit le marché public (par exemple article 85 du Traité de Rome sur l'offre concurrente). Les marchés de travaux publics et d'ingénierie ne sont que peu concernés, semble-t-il, par les clauses du "client le plus favorisé", ou "d'abus de position dominante", que l'on rencontre en droit international et qui ont fait l'objet d'une importante jurisprudence.

Les entreprises africaines [6] ont, de ce fait, le sentiment d'être écartées des adjudications et des appels d'offres lors des soumissions. N'étant pas attributaires des marchés, elles ont le sentiment d'être reléguées au rang de "sous-traitants". Cette position de sous-traitance ne permet pas aux entreprises des pays en développement de valoriser pleinement leurs ressources humaines.

À ce stade, nous nous heurtons à une double problématique :

– Il paraît utopique de prétendre modifier à court et moyen terme les réglementations nationales et internationales régissant les marchés publics : comment générer l'émergence d'un "partenariat" qui ne constitue pas un mode d'association au rabais, mais qui permette un véritable enrichissement mutuel dans le cadre de l'internationalisation des échanges ? En effet, en l'état actuel des usages et des réglementations relatifs aux marchés publics, seul le partenariat (joint-venture) paraît constituer un mode d'association permettant à des entreprises des pays en voie de développement de soumissionner pour devenir attributaires du marché. Si nous prenons le cas des bureaux d'études et d'ingénierie en Afrique de l'Ouest, un certain nombre d'idées générales peuvent être avancées pour favoriser un partenariat d'entreprise susceptible de conduire à l'attribution des marchés publics.

– Il est difficile d'aboutir au partenariat ou à l'association de deux sociétés pour créer une filiale (joint-venture) sans confiance réciproque. Cette confiance est liée à la "crédibilité" des bureaux d'études locaux.

La crédibilité, pour un bureau d'études, c'est avant tout la capacité de ce dernier à répondre aux besoins d'expertise financés par les opérateurs économiques et des bailleurs de fonds dans le cas de l'aide publique ou privée du développement. Cette capacité (ou cette fiabilité) est, en matière de travaux publics, basée sur le respect des règles de l'art, c'est-à-dire, dans le cas d'espèce, les sciences de l'ingénieur et de l'architecte. Ce critère de capacité, en ce qui concerne le respect des règles de l'art, nous paraît essentiel. Il est en effet présent dans toutes les clauses des contrats au niveau international[7].

La crédibilité, c'est aussi la transparence dans la gestion, élément essentiel pour éviter la suspicion, le doute, la méfiance, qui sont à la base de la perte de confiance sans laquelle il ne peut exister de partenariat efficace. Fiabilité technique et transparence dans la gestion apparaissent donc indispensables à l'émergence d'un partenariat d'entreprise capable de s'adapter au contexte culturel et socio-économique des années 1990/2000.

Comment acquérir cette crédibilité ? L'école-entreprise, sur la base d'une formation à la gestion (schéma en annexe) peut constituer une innovation essentielle au développement de l'entrepreneuriat.

---

(6) Atelier sur le rôle des bureaux d'études dans le processus de développement national.

(7) Le critère de crédibilité, basé en droit français sur le respect des règles de l'art apparaît également aux États-Unis, en Grande-Bretagne ainsi que dans les directives européennes où l'on trouve les termes *best efforts, reasonable care, due diligence*. Le terme *reasonable* est très utilisé par la jurisprudence anglo-américaine découlant de l'application des dispositions du *Uniform Commercial Code* ou du *Unfair Contract Terms*. Le terme *raisonnable* figure dans de nombreux articles de la directive européenne du 25 juillet 1985.

La formation, facteur de développement de la crédibilité des entreprises et moyen d'accès au partenariat

La formation devrait constituer un moyen d'acquisition de la crédibilité recherchée. L'école du savoir doit pour cela être complétée par l'école du savoir-faire et de la capacité d'entreprendre. C'est dans ce contexte qu'a été créée la CFPI de l'EIER/ETSHER de Ouagadougou. Il s'agit d'un bureau d'études, doté de l'autonomie de gestion, qui fonctionne selon les mêmes critères professionnels qu'une entreprise privée.

Il convient avant tout de répondre aux transformations de l'emploi en Afrique, de ne plus raisonner en termes d'insertion dans les fonctions publiques des États, mais d'accès à l'emploi salarié dans le secteur privé et aussi de former des créateurs d'entreprises. Pour atteindre cet objectif, les savoirs scolaires, les stages classiques en entreprise ne suffisent plus. L'élève, au terme de sa scolarité, doit être placé en situation de responsable et être capable de répondre aux difficultés liées à la capacité d'entreprendre(8).

Les écoles (l'EIER et l'ETSHER) sont des lieux d'acquisition des pré-requis (savoirs et savoir-faire élémentaires). La CFPI devient un lieu d'acquisition des capacités liées à l'action d'entreprendre. Pour le développement d'un entrepreneuriat de type création de bureau d'études, de bureaux d'ingénierie et d'entreprises de génie civil, la structuration de la formation est matérialisée sur la fiche "Management et gestion d'un bureau d'ingénierie".

Management du bureau d'études et des entreprises de travaux publics par l'application des missions normalisées d'ingénierie

Il s'agit de l'utilisation des missions normalisées d'ingénierie(9) comme élément de structuration et de management du bureau d'études.

Ainsi, pour chaque étape de l'expertise, la mission confiée au bureau d'études est traitée en détail et avec méthode : avant-projet sommaire (APS), puis avant-projet détaillé (APD), spécifications techniques détaillées (STD), etc. Le travail de l'ingénieur, de l'architecte, de l'économiste... est structuré, programmé. C'est la normalisation de l'ingénierie professionnelle comme moyen de management de l'entreprise.

C'est à ce niveau que l'entreprise doit constituer ses termes de référence dans les domaines du respect des règles de l'art, point essentiel de la crédibilité de l'entreprise en matière de marchés publics (voir note 7).

Structuration dans le domaine de la gestion

La gestion est capitale dans le suivi d'une opération d'investissement. Elle a été négligée dans le passé au profit de l'ingénierie professionnelle, car considérée comme secondaire. Aujourd'hui, nous savons qu'elle est le complément indispensable à l'expertise technique.

(8) Selon des anciens élèves EIER/ETSHER ayant créé leur propre entreprise, une des difficultés majeures rencontrées dans l'exercice de leur métier est constituée par la préparation du dossier de soumission aux appels d'offres et adjudications.

(9) Réforme française de l'ingénierie de 1973 avec pour objectif la maximisation de l'investissement.

La gestion analytique du bureau d'études consiste à enregistrer (pas seulement à des fins comptables) toutes les opérations normalisées d'ingénierie :

- la date des opérations,
- l'identification de l'ingénieur (ou de l'architecte) ordonnateur des dépenses pour chaque mission normalisée d'ingénierie,
- l'identification des dépenses de la mission d'ingénierie concernée,
- l'identification du projet pour lequel la mission d'ingénierie est exécutée,
- l'identification du financement,
- l'affectation de la dépense au compte du plan comptable utilisé (OCAM par exemple).

Toutes ces indications figurent dans la codification de la grille de saisie du logiciel de gestion utilisé. Cette saisie est validée en temps réel par la direction de l'entreprise. Il est ainsi possible, par simple interrogation de l'ordinateur, d'obtenir à tout moment les renseignements sur l'expertise confiée au bureau d'études.

La finalité recherchée réside dans la transparence de la gestion de l'entreprise. Celle-ci est dès lors capable de maîtriser ses coûts de fonctionnement, de montrer sa compétitivité dans les soumissions en matière de marchés publics, comme dans les associations ou participations conduisant au partenariat.

Formation permanente à la création d'entreprise

Le fonctionnement de la CFPI EIER/ETSHER dans laquelle travaillent ces stagiaires diplômés des deux écoles constitue en lui-même un enseignement lié à la création d'entreprises. Les stagiaires travaillent, sous la direction d'un cadre permanent (avec le concours ponctuel de l'ensemble du corps enseignant), sur des projets de terrain, en se familiarisant à la fois avec les missions normalisées d'ingénierie décrites précédemment et avec la gestion privée du bureau d'études CFPI.

Un cours relatif à la création d'entreprises est assuré par ailleurs. Toutefois, aussi performante que puisse apparaître l'initiative CFPI, des limites sont perceptibles. Il s'agit essentiellement :

- du suivi concret de l'installation des anciens stagiaires par les écoles (suivi technique de l'entreprise créée et suivi de sa gestion) ;
- de l'aide à l'installation des anciens stagiaires (dotation initiale d'installation pour constituer l'apport financier minimal exigé par les banques).

Un dossier détaillé a été présenté dans ce sens auprès d'une grande organisation financière européenne. Sans préjuger de l'avenir, nous pensons qu'il s'agit, pour les pays en développement, d'une priorité. Encore faut-il être en mesure de dépasser certaines habitudes académiques, encore présentes au niveau des systèmes d'enseignement et de formation, mais inopérantes car inadaptées aux réalités socio-économiques et culturelles d'aujourd'hui. Par exemple, on peut citer la disponibilité des enseignants pour lesquels il paraît désormais quelque peu désuet de raisonner en terme de maxima de service et autres contraintes administratives qui régissent l'institution éducative et qui paraissent en voie d'obsolescence dans une dynamique nouvelle où l'école deviendrait une composante de la démarche entrepreneuriale que nous venons d'exposer.

Annexe

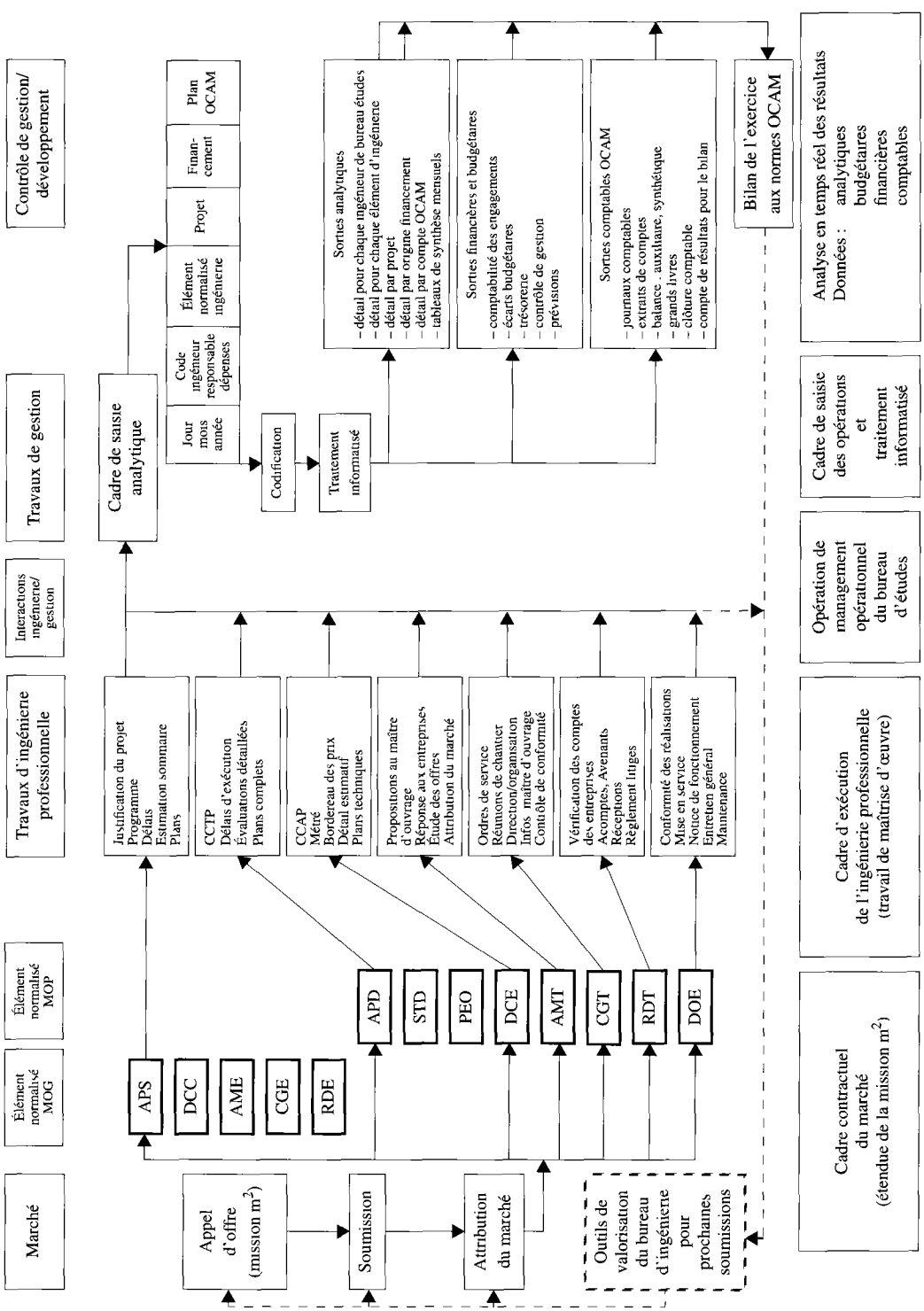


Figure 1. Management et gestion d'un bureau d'ingénierie

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 139-154.

Émergence de l'entreprise

12

Marchés publics et entrepreneuriat technologique dans les pays industrialisés et les pays en voie de développement

J. DOUTRIAUX

Université d'Ottawa, Canada

Création d'emplois et développement technologique sont depuis quelques décennies deux des principaux objectifs de beaucoup de gouvernements, tant dans les pays industrialisés que dans les pays en cours d'industrialisation. Pour contribuer à ces objectifs, les entreprises émergentes à technologie de pointe sont souvent considérées comme idéales ; elles ont un bon potentiel de croissance et de création d'emploi [1] ; elles sont des innovateurs efficaces [3] et elles contribuent au développement technologique et à la compétitivité internationale des pays. Pour encourager leur création et supporter leur croissance, beaucoup de gouvernements ont introduit des programmes d'aide financière, technique ou managériale, des avantages fiscaux, des systèmes de protection tarifaires ou autres, et achètent leurs produits et services.

Cette communication présente une analyse empirique de la relation existant entre l'utilisation de certains de ces programmes de support au moment de la création d'entreprises entrepreneuriales à base technologique et leur succès au cours des années suivantes. Dans cette étude, une entreprise "entrepreneuriale" à base technologique est une entreprise indépendante créée par un individu (l'entrepreneur) pour exploiter commercialement une technologie. L'analyse commence par un survol des programmes de support au Canada et une revue de la littérature de leurs effets sur les entreprises émergentes. L'étude empirique qui suit est basée sur l'observation des huit premières années d'opérations de 73 entreprises entrepreneuriales à base technologique créées au Canada entre 1965 et 1980 dans les secteurs de la micro-électronique et des télécommunications. On y montre l'efficacité des

programmes d'achats gouvernementaux comme systèmes de support des entreprises émergentes. Cette communication se termine avec l'analyse de la spécificité du cas canadien et de la possibilité de généraliser ces résultats à d'autres économies industrielles et aux économies en cours d'industrialisation.

R et D et petites entreprises à technologie de pointe : programmes de support : description et efficacité

Comment aider les entreprises émergentes et augmenter leurs chances de succès ? Des études assez systématiques des petites entreprises ont montré que le secteur d'activités et la stratégie initiale de l'entreprise, la similitude des marchés et des technologies utilisés avec ceux de leurs employeurs récents, la composition et l'expérience de l'équipe de fondateurs, le capital de départ et les démarches requises pour l'obtenir (plan d'affaires), sont des caractéristiques de départ souvent corrélées avec le succès de l'entreprise [5,19]. Peu d'études se sont cependant penchées spécifiquement sur les relations existant entre ce succès et le support offert par les services publics au moment de la création de l'entreprise. C'est sur cet aspect que s'est concentrée une publication récente [7, pp.127-135] qui est reprise ici en grande partie.

Cette étude se penche sur les programmes d'aide à la recherche et développement (R et D) et à l'innovation. Certains de ces programmes ont un impact direct sur les opérations des entreprises, d'autres sur leurs capacités techniques ; certains sont utiles à toutes les entreprises, d'autres sont plus appropriés pour les entreprises déjà bien établies. Cette analyse est basée spécifiquement sur la comparaison des effets des programmes suivants qui ont des équivalents dans la majorité des pays de l'OCDE :

- avantages fiscaux et plus particulièrement crédits d'impôts qui sont fonction des dépenses de R et D de l'entreprise ;
- bourses et subsides finançant directement les activités de R et D dans le cadre de programmes d'encouragement de la recherche industrielle ou universitaire, et de support des actions jointes université-industrie ;
- approvisionnement des services publics en R et D (contrats de R et D et demandes libres) et en biens et services.

Alors que l'aide orientée vers la recherche (bourses, subsides, crédits d'impôts, contrats de R et D) encourage la recherche appliquée et finance les premières phases du processus d'innovation (génération d'idées, développement du produit, prototypes), les approvisionnements aident l'entreprise pendant les dernières phases de ce processus (études finales, tests, fabrication, commercialisation). En couvrant certains coûts de mise en fabrication et en permettant à l'entreprise de profiter des économies d'échelle et de l'effet d'apprentissage résultant d'un contrat pour un nouveau produit ou d'un plus grand volume de ventes, les achats gouvernementaux contribuent au développement de la compétitivité nationale et internationale de l'entreprise.

Au Canada, le gouvernement est un acteur important dans les secteurs à technologie de pointe, tant du point de vue du financement de la recherche que comme client pour des produits à base technologique. En effet, en 1986-1988, les contrats fédéraux, bourses et

subsides, au titre de la R et D ont couvert 15,1 % des dépenses totales de R et D faites par les entreprises [16]. Ce montant n'inclut pas les crédits d'impôts et autres exemptions fiscales reçus par les entreprises – 16 % de leurs dépenses totales de R et D en 1984 [17]. Il n'inclut pas non plus les achats gouvernementaux de biens et services, très élevés en termes relatifs étant donné la taille du secteur gouvernemental dans le pays. Les programmes canadiens de support à la R et D ne sont cependant pas spécialement orientés vers les petites ou vers les grandes entreprises ; peu de données sont disponibles sur les entreprises qui utilisent ces bourses, subsides et crédits en termes de taille, âge, stade de développement (émergentes, établies). Une étude faite par Statistiques Canada en 1983 et non mise à jour semble indiquer que le taux d'utilisation des crédits d'impôts et autres exemptions fiscales est sensiblement le même pour les grosses entreprises et les petites et moyennes entreprises [18]. Le manque de données empêche de vérifier si l'utilisation des autres types de support est moins biaisée qu'aux États-Unis où une étude du National Science Foundation a montré que seulement 2 % des fonds transférés à l'industrie par le gouvernement fédéral au titre de la R et D étaient reçus par des petites entreprises alors que ces entreprises représentent 4 % de la R et D du pays [12].

Même si les programmes de support gouvernementaux ne semblent pas être orientés spécifiquement vers les entreprises émergentes, il y a évidence qu'ils ont un effet bénéfique sur ces entreprises. Dans une étude de six jeunes entreprises à base technologique, Litvak et Maule ont noté que, dans chaque cas, les programmes gouvernementaux ont contribué à leur succès [11]. Aux États-Unis, Kirchhoff et Knight [10, p.189] ont montré que la sous-traitance pour les grosses entreprises chargées des grands projets fédéraux (défense, espace...) est une excellente stratégie de départ pour les petites entreprises technologiques, mais qu'il est important qu'elles se diversifient commercialement ou deviennent elles-mêmes fournisseurs gouvernementaux si elles veulent se développer à moyen terme. L'effet positif de contrats gouvernementaux sur le fonds de roulement et sur le financement des premières activités de R et D a été aussi noté par Obermayer [13]. Elle a souligné les limites des stratégies basées uniquement sur la technologie (*technology push*) et l'importance de l'appel de marché (*market pull*) pour le développement des entreprises ainsi que la réduction de la part des ventes au gouvernement au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise. Elle a aussi remarqué de grosses différences régionales dans l'utilisation des programmes de support gouvernementaux au moment du démarrage d'une entreprise. Brooks et Branscomb [2] ont récemment confirmé l'importance de l'appel du marché pour le succès de l'essaimage de la recherche faite dans le cadre des programmes de défense nationale et pour son impact économique à long terme.

En comparant l'effet de plusieurs programmes canadiens de support aux entreprises à base technologique, et en analysant les caractéristiques des entreprises qui les utilisent, cette étude complète l'information fournie par ces chercheurs et confirme l'efficacité particulière de certains programmes.

Méthodologie et description de l'échantillon

L'évaluation de l'effet des programmes de support à la R et D est faite à l'aide d'une série d'analyses de corrélations entre le niveau d'utilisation des différents types de programmes gouvernementaux au moment de la création des entreprises et leur succès au cours des

années suivantes. Le critère de succès considéré est le niveau annuel des ventes. D'autres critères de succès ont été proposés dans la littérature, aussi divers que la simple survie de l'entreprise ou des ratios comptables complexes [20]. Le niveau des ventes a l'avantage d'être généralement disponible, facile à mesurer et non confidentiel. Il est aussi corrélé avec d'autres mesures de succès. Pour diminuer l'hétérogénéité due à des périodes d'opérations différentes, toutes les valeurs financières données par les entreprises ont été converties en dollars constants de 1971. Des corrélations de Spearman sont utilisées pour tenir compte de non-linéarités dans les relations entre variables considérées.

Cette étude est basée sur un échantillon de 73 entreprises entrepreneuriales canadiennes créées entre 1965 et1980 dans les secteurs de la micro-électronique et des télécommunications. Par choix, seules les entreprises ayant des activités de fabrication en 1985 ont été retenues. Cette analyse ne couvre que des "survivantes", toutes les entreprises étant encore en opération lors de la collection de données en 1985-1986.

L'échantillon a été obtenu en deux étapes. Un court questionnaire a été envoyé à 508 entreprises canadiennes à base technologique, leur demandant des renseignements sur leurs origines et leurs opérations. Le nom des entreprises provenait de différents annuaires techniques canadiens. Un pourcentage assez élevé (67 %, soit 110 firmes) des 163 répondants renvoyait à des entrepreneurs indépendants.

Un questionnaire de 18 pages, envoyé aux 73 des 110 firmes entrepreneuriales fondées entre 1965 et1980 et ayant des activités de production en 1985, concernait : origine, statut et expérience des fondateurs au moment de la création de l'entreprise, type d'activités, produits, technologie et marchés, ventes nationales et à l'exportation, ressources humaines et organisation interne, stratégie et évolution de l'entreprise, statistiques financières, événements critiques (fusion avec une autre entreprise, invention, découverte...). Afin de simplifier l'acquisition des données, le questionnaire ne demandait de renseignements que sur les huit premières années d'opérations (toutes les années d'opérations pour les entreprises ayant moins de huit ans), huit ans semblant suffisant pour l'analyse du comportement initial des entreprises. Le taux de réponse à ce niveau de l'enquête a été de 100 % : certains questionnaires ont été renseignés plus ou moins complètement par les entrepreneurs eux-mêmes, d'autres ont été complétés au cours d'entrevues avec un assistant de recherche.

En 1985-1986, au moment de l'acquisition des données, les 73 entreprises incluses dans cette analyse avaient un âge moyen de 10,8 ans. Elles étaient en majorité installées dans le centre du Canada (44 en Ontario dont 25 près d'Ottawa, 10 au Québec), 18 étant de l'ouest du pays et une des Provinces Atlantiques.

Comme requis par le critère de sélection, toutes les entreprises avaient des activités de production en 1985. Un peu plus de la moitié des entreprises avait commencé avec des activités manufacturières, la majorité offrant surtout des services. En termes de marchés, la distribution globale des ventes est restée très stable, deux tiers pour l'industrie et un tiers pour le gouvernement, avec des ventes directes aux consommateurs négligeables.

Quarante-cinq pour cent des entrepreneurs estiment que leurs produits ou services sont des innovations uniques ; 16 % les estiment similaires à des produits ou services existants. Plus de la moitié des entreprises sont entrées dans des marchés avec trois ou moins de trois concurrents ; 20 % estiment qu'elles n'ont eu aucune compétition au cours de leur première année.

La valeur moyenne des ventes au cours de la première année a été de 121 000 dollars de 1971, et est montée à plus d'un million de dollars au cours de la huitième année. Alors que plus de 80 % des entreprises exportaient en 1985, près de 30 % ont commencé à exporter dès leur première année.

Les ventes et contrats avec le gouvernement ont représenté en moyenne 32 % des ventes totales au cours de la première année. Au bout de la huitième année, ce pourcentage avait baissé légèrement à 30 %. Les 25 entreprises qui vendaient plus que la moyenne au gouvernement (en termes relatifs) au cours de leur première année faisaient avec lui plus de 80 % de leur chiffre d'affaires. Au bout de huit ans, ce pourcentage avait baissé à un peu moins de 60 %. Et les 30 entreprises qui vendaient plus que la moyenne au gouvernement au cours de leur huitième année (un peu plus de 60 % de leurs ventes en moyenne), lui vendaient déjà en moyenne 66 % de leurs production/services au cours de la première année d'opération.

Au moment de l'enquête, en 1985, une grande majorité des entreprises avait des activités de recherche et développement, représentant en moyenne 19 % de leurs ventes. Alors que la moyenne des dépenses de R et D était pratiquement la même au cours de la première année, moins d'entreprises faisaient alors de la recherche.

Soixante-dix-sept pour cent des entreprises ont été fondées par des personnes ayant de l'expérience dans des domaines techniques, particulièrement en génie et en étude et conception. Soixante-treize pour cent ont dit qu'aucun de leurs fondateurs n'avait d'expérience en démarrage d'entreprise. Alors que dans presque 50 % des cas, quelqu'un dans l'équipe fondatrice avait de l'expérience passée en marketing, moins d'entreprises ont démarré avec de l'expérience dans les autres fonctions : 30 % en finance et seulement 20 % en planification et stratégie d'entreprise, et en contrats avec le gouvernement.

Analyse de l'effet à court terme des programmes de support

L'analyse empirique de l'impact sur les entreprises émergentes à technologie de pointe de l'utilisation au moment de leur création de programmes gouvernementaux est basée sur les programmes suivants :

1. Les programmes d'approvisionnement gouvernementaux en biens et services : effet de leur niveau d'utilisation par les nouvelles entreprises au cours de leur année de démarrage, en termes relatifs (ventes au gouvernement en pourcentage des ventes totales) et en termes absolus (valeur des ventes au gouvernement). Tel qu'exposé dans une section précédente, il est supposé que les firmes ayant une "orientation gouvernementale" de départ réussiront bien par la suite car : (a) en obtenant des contrats gouvernementaux, elles ont démontré leurs compétences pour obtenir de tels contrats, (b) avoir un premier contrat facilite l'obtention d'autres contrats et développe les contrats d'affaire et de recherche avec le gouvernement, (c) ces contrats gouvernementaux augmentent le volume de production des entreprises, entraînant des effets bénéfiques de réduction de coûts et d'apprentissage qui leur permettent de devenir plus compétitives dans les marchés privés. Une trop grande dépendance sur les marchés publics peut cependant aussi avoir les effets négatifs associés aux marchés captifs et à la surprotection.
2. Les programmes de financement des activités de recherche et développement : pourcentage des dépenses de R et D faites au cours de la première année financé par des

contrats gouvernementaux, des crédits fiscaux, des bourses et subsides, des soumissions libres, et valeur de ces dépenses financées de source gouvernementale. En aidant l'entreprise à financer ses activités de recherche et développement, ces programmes lui permettent d'économiser ses propres ressources, de faire plus de R et D, et de devenir ainsi plus compétitive à moyen terme.

L'avantage comparatif conféré par l'expérience des fondateurs en contrats avec le gouvernement et le pourcentage de fondateurs venant du secteur public ou parapublic (universités) est aussi considéré.

L'effet de ces programmes et expériences se combine avec l'effet d'autres caractéristiques de départ dont l'impact a déjà été décrit dans la littérature [5]. Selon les corrélations reproduites dans le Tableau I, le financement initial, l'expérience passée de fondateurs en marketing et en finance en particulier, semblent conférer un avantage comparatif aux jeunes entreprises émergentes. Cet avantage comparatif a cependant tendance à diminuer après trois ou quatre ans, les autres entreprises ayant probablement été alors capables de remédier à leurs carences de départ dans ces domaines. Logiquement, l'efficacité initiale de l'entreprise, représentée par le ratio des ventes de première année sur le capital de départ est très corrélée avec le niveau des ventes au cours des années qui suivent. L'utilisation de capitaux externes au moment de la création des entreprises ne semble pas être reliée à leur succès, un résultat surprenant qui ne correspond pas à ce qui est noté dans la littérature mais qui est probablement dû au fait que très peu d'entreprises reçoivent en fait des capitaux externes (capitaux risque) au moment de leur création, les capitaux risque venant plus tard pour financer la croissance. Et, contrairement à ce à quoi on s'attendrait, une expérience passée en création d'entreprise, une création par une équipe, un bon pourcentage de fondateurs venant du gouvernement ou d'universités, et la similitude de la technologie utilisée avec celle d'un employeur récent ne sont que faiblement corrélés avec le niveau des ventes au cours des huit premières années d'opérations des entreprises.

Tableau I. Corrélation des expériences de départ avec les ventes annuelles.

Type d'expérience	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8
Finance	0,21	0,20	0,15	0.19	0,02	– 0,01	0.13	0,21
Marketing	0,26**	0.27**	0,25*	0,01	0.14	0,17	0,08	0,21
Production	0.17	0.06	0,03	– 0.11	0,07	0,06	0,09	0.05
R et D	0,11	0,09	0,12	0,10	0,05	0,18	0,29*	0,27
Contrats avec le gouvernement	0.16	0,16	0,20	0,13	0,05	0,07	0,25	0,39**
Expérience de démarrage passée	0,08	– 0,08	– 0,05	0,14	0,00	0,00	– 0,07	0,05
Autres caractéristiques de démarrage								
Nombre de fondateurs	0,02	0,12	0,18	0,21	0,14	0,17	0.16	0,07
Capital de départ	0,35**	0,31**	0,35**	0,09	0,06	0,11	0,06	0,12
Ratio ventes/capital, année 1	0,34**	0,29**	0,25**	0,25	0,35**	0.35**	0,27	0.26
% de fondateurs du gouv. ou université	0,00	0.04	0.00	0,08	0,07	0,09	0,11	0,19

Niveau de signification des corrélations de Spearman : * 0,90 ; ** 0,95.

Comme montré dans le Tableau II, la taille de départ de l'entreprise est un déterminant très important de sa taille future, le niveau des ventes au cours des huit premières années étant fortement corrélé avec le niveau des ventes de première année. Le pourcentage des ventes faites au secteur public et le pourcentage de la R et D de première année financée par des contrats avec le gouvernement sont aussi fortement corrélés avec les niveaux de ventes au cours des huit premières années. Ce sont donc des prédicteurs intéressants du développement de l'entreprise. Le pourcentage de R et D de première année financée à partir de soumissions libres est faiblement corrélé avec les ventes annuelles, et les bourses et subsides supportant la R et D de première année ne semblent pas avoir beaucoup d'effet sur les ventes des années suivantes. Et il n'est pas surprenant de constater que le pourcentage de R et D de première année financée par des crédits d'impôts est fortement corrélé avec les ventes des années suivantes puisque les crédits d'impôts dépendent des profits et donc du niveau des ventes. Une analyse basée sur le montant des ventes au gouvernement ou sur le montant de financement de R et D reçu grâce aux différents programmes mène à des conclusions tout à fait similaires (Tableau II), un résultat logique puisque la discussion est basée sur des corrélations de Spearman et donc sur des relations ordinales. Et une analyse utilisant les ventes et financements de seconde année au lieu de première année mène aussi à des conclusions similaires, ce qui confirme la stabilité des résultats.

Tableau II. Corrélation des ventes avec des caractéristiques de départ reliées au gouvernement.

Caractéristiques considérées		Niveau de ventes (dollars constants)							
		année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8
Valeur des ventes ($)	année 1	1,00	0,89**	0,80**	0,70**	0,68**	0,67**	0,61**	0,78**
Part des ventes au secteur public (%)	année 1	0,23*	0,25*	0,25*	0,36*	0,32**	0,43**	0,49**	0,50**
% de R et D financée à partir de :									
Contrats gouvernementaux	année 1	0,13	0,26*	0,26*	0,37**	0,28**	0,38**	0,38**	0,39**
Crédits d'impôts pour R et D	année 1	0,24**	0,31*	0,29**	0,33**	0,19	0,20	0,15	0,13
Soumissions libres	année 1	0,08	0,19	0,13	0,12	0,10	0,24*	0,22	0,16
Bourses et subsides	année 1	0,03	0,12	0,06	0,14	0,09	0,00	0,00	0,04
Valeur des ventes au gouvernement	année 1	0,40**	0,46**	0,41**	0,45**	0,38**	0,47**	0,55**	0,59**
Valeur ($) de la R et D financée par :									
Contrats gouvernementaux	année 1	0,09	0,21	0,22	0,38**	0,35**	0,40**	0,36**	0,34*
Crédits d'impôts pour R et D	année 1	0,15	0,23	0,31**	0,41**	0,38**	0,38**	0,21	−0,05
Soumissions libres	année 1	0,05	0,23	0,20	0,25	0,23	0,26	0,30*	0,19
Bourses et subsides	année 1	0,01	0,04	0,03	0,09	0,02	−0,05	−0,10	0,02
Expérience passée en contrats avec gouv.		0,16	0,23	0,27**	0,23	0,20	0,18	0,25	0,36**
% de fondateurs du gouv. ou université		0,00	0,04	0,00	0,08	0,07	0,09	0,11	0,19

Niveau de signification des corrélations de Spearman : * 0,90 ; ** 0,95.

Il semble donc clair que les entreprises démarrant avec des contrats gouvernementaux pour la fourniture de biens et de services ou pour des activités de R et D ont tendance à avoir des ventes plus élevées que les autres au cours de leurs premières années, ce qui sup-

porte nos hypothèses sur l'importance des programmes d'approvisionnement gouvernementaux et des contrats externes de R et D. En fait, comme cela sera montré plus loin, les entreprises qui commencent avec une orientation gouvernementale élevée ont tendance à rester significativement (en moyenne) plus grandes que les autres et à continuer à être plus orientées vers le gouvernement que la moyenne, même si leur dépendance sur les marchés publics décroît avec le temps. Les autres formes de support à la R et D ont un effet bénéfique (les corrélations du Tableau II sont positives) mais beaucoup moins prononcé que les approvisionnements et les contrats de recherche.

Alors que l'expérience passée de membres de l'équipe de fondateurs en passation de contrats avec le gouvernement est bien corrélée avec le niveau des ventes des entreprises, la présence dans cette équipe d'anciens fonctionnaires ou universitaires ne semble pas avoir d'impact sur les ventes annuelles (Tableau II).

Que sont ces entreprises qui savent profiter des programmes gouvernementaux d'achat et de support à la R et D ? Leurs caractéristiques sont analysées en détail dans l'article sur lequel est basée en grande partie cette communication [7]. Seuls les points les plus importants seront soulignés ici.

Situation géographique

Tel que noté aux États-Unis par Obermayer [13], l'emplacement géographique est un déterminant très important du niveau de vente au gouvernement ; ici, 18 des 25 entreprises de la région d'Ottawa ont démarré comme fournisseurs gouvernementaux, contre 14 des 42 autres entreprises qui ont donné les renseignements requis pour répondre à cette question. On n'observe cependant pas de différence significative entre le niveau d'orientation publique des 18 entreprises d'Ottawa et celui des 14 fournisseurs gouvernementaux, les ventes au gouvernement correspondant en moyenne à 60 % des ventes totales pour les entreprises de chaque groupe. Même si, comme presque toujours, c'est la résidence principale du fondateur de l'entreprise qui a décidé de la situation géographique des entreprises, être proche du siège du gouvernement est donc un avantage comparatif non négligeable.

Expérience passée des fondateurs

L'orientation gouvernementale d'une entreprise au moment de son démarrage et l'expérience passée de ses fondateurs en finance, en R et D, en passation de contrats avec le gouvernement sont corrélées, ce qui n'est pas surprenant. Par contre les données ne montrent pas de relation entre l'orientation gouvernementale et une expérience passée en marketing ou en production, ce qui semble surprenant. Pour contrôler l'effet sur l'orientation gouvernementale initiale de l'expérience passée des fondateurs, des modèles de régression avec l'expérience antérieure comme variable explicative ont été utilisés. Tel qu'illustré par les corrélations résiduelles du Tableau III, contrôler par les effets d'expériences passées en production, R et D et démarrage d'entreprise ne change pas l'effet de l'orientation gouvernementale initiale sur les ventes. La situation est très différente pour les expériences individuelles et jointes en finance, marketing et passation de contrats avec le gouvernement : l'effet de ces trois variables annule l'effet immédiat (année 1) de l'orientation gouvernementale initiale, mais pas son effet après quelques années. On peut donc conclure que les entrepreneurs ayant de l'expérience en finance, marketing et passation de

contrats avec le gouvernement ont tendance à utiliser les contrats gouvernementaux comme stratégie de départ et qu'ils ont, en moyenne, encore plus de succès par la suite que les autres entrepreneurs.

Tableau III. Corrélations partielles, orientation gouvernementale initiale et ventes annuelles.

	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8
Sans contrôler par d'autres effets	0,23*	0,25*	0,25*	0,36**	0,32**	0,43**	0,49**	0,50
En contrôlant par l'effet de l'expérience initiale en :								
Finance	0,10	0,15	0,19	0,32**	0,26**	0,38**	0,48**	0,66**
Marketing	0,16	0,26*	0,26*	0,35**	0,29**	0,36**	0,48**	0,59**
Contrats avec le gouvernement	– 0,03	0,06	0,13	0,23	0,13	0,25*	0,29*	0,48**
Finance et marketing	0,05	0,17	0,14	0,16	0,22	0,29	0,44**	0,58**
Finance, market., contrats gouv.	0,01	0,06	0,11	0,14	0,11	0,21	0,21	0,35
Production	0,24*	0,25*	0,27*	0,30**	0,26**	0,36	0,53**	0,64**
R et D	0,25*	0,27*	0,28**	0,36**	0,26*	0,33**	0,47**	0,48**
Expérience de démarrage	0,28*	0,26*	0,27**	0,35**	0,24	0,36**	0,52**	0,63**

Niveau de signification des corrélations de Spearman : * 0,90 ; ** 0,95.

Financement

Même si les entreprises ayant une orientation gouvernementale initiale ont démarré avec un capital significativement plus élevé que les autres firmes ($98 000,00 en moyenne, contre $60 000,00 – dollars de 1971), et en dépit de l'expérience en finance de leurs fondateurs, on n'observe pas de différence notable dans la distribution des sources de fonds utilisés au démarrage par toutes les entreprises.

Type de croissance

L'analyse de l'évolution des entreprises en fonction de leur orientation gouvernementale confirme l'effet positif mais additif d'une orientation gouvernementale initiale : si on définit par "haute" une orientation gouvernementale supérieure à la moyenne, par opposition à "basse", la majorité des "hautes" à l'année 1 restent "hautes" (28 entreprises, Tableau IV), et la majorité des "basses" restent "basses" (25 entreprises). Et, en moyenne, les "hautes/hautes" commencent avec des ventes plus élevées que les "basses/basses" et ont un taux de croissance plus élevé que ces dernières (Tableau IV). On obtient un résultat similaire quand on contrôle par l'effet du capital de départ : les entreprises "hautes/hautes" avec un capital initial limité (inférieur à $30 000) ont un taux de croissance plus élevé (mais pas statistiquement différent) que toutes les "basses/basses", même celles qui ont démarré avec un capital de départ "élevé" (supérieur à $30 000 – dollars de 1971 –, Tableau IV).

Tableau IV. Type de croissance, capital initial, et orientation gouvernementale.

Orientation gouvernementale*		Nombre de firmes	Ventes, moyennes annuelles (1971 $, milliers)		Exportations (% des ventes totales)		Ventes totales*** (moyenne des ratios)
année 1	année 8		année 1	année 7**	année 1	année 7	année 7 sur année 1
haute	basse	2	–	–	–	–	–
haute	haute	28	158	1 854	13 %	39 %	28
basse	haute	6	102	1 233	17 %	19 %	10
basse	basse	25	93	632	12 %	17 %	17
Orient. gouv. années 1/8	Capital ($ 1971)						
haute/haute	< 30 000	12	167	1 223	4 %	30 %	30
	> 30 000	11	148	1 563	26 %	54 %	27
basse/basse	< 30 000	15	26	252	8 %	12 %	19
	> 30 000	8	231	1 337	24 %	26 %	15

* "haute", ventes au gouvernement (% du total) supérieures à la moyenne de l'échantillon.
"basse", ventes au gouvernement (% du total) inférieures à la moyenne de l'échantillon.

** année 7 à cause de données manquantes pour l'année 8
ventes moyennes, "haute/haute" sont statistiquement différentes de "basse/basse".

*** moyenne des ratios de chaque entreprise.

Propension à exporter

Une analyse de corrélation entre la propension à exporter des entreprises et leur orientation gouvernementale montre une évolution continue d'une relation négative au cours des deux premières années à une relation de plus en plus positive au cours des années qui suivent. Les entreprises avec orientation gouvernementale initiale semblent donc se concentrer d'abord sur leurs clients nationaux avant de se lancer dans l'exportation. L'expertise et l'efficacité en termes de coûts et de qualité acquise en servant le gouvernement et d'autres clients nationaux leur donnent un avantage comparatif qui leur permet de devenir des exportateurs efficaces.

Technologie et marchés

Les entreprises avec orientation gouvernementale ont plus tendance à utiliser des technologies et marchés similaires à ceux d'anciens employeurs de leurs fondateurs ; les autres entreprises ont plus tendance à utiliser des technologies et des marchés complémentaires à ceux d'employeurs récents (Tableau V). Ces différences qui ne sont pas statistiquement significatives sont probablement dues au fait que les entreprises avec orientation gouvernementale faisant plus de R et D que les autres au moment du démarrage sont moins contraintes par des brevets et autres protections que les autres entreprises et probablement plus aptes, grâce à leurs recherches, à proposer des produits et services similaires mais améliorés ou différenciés par rapport à ce qu'il y a sur le marché.

Selon les données de l'étude, les entreprises avec orientation gouvernementale ont, au début de leurs opérations, un nombre de clients significativement plus petit que les autres entreprises, mais la différence disparaît au bout de quelques années.

Tableau V. Technologie, marchés et activités de planification.

		Entreprises avec orientation gouvernementale* (% des répondants)	Entreprises sans orientation gouvernementale** (% des répondants)
Technologie			
Similarité de la technologie de départ avec celle d'un employeur récent	Similaire	56 %	45 %
	Complémentaire	16 %	27 %
	Différente	28 %	27 %
Marchés			
Similarité du marché de départ avec celui d'un employeur récent	Similaire	52 %	26 %
	Complémentaire	8 %	28 %
	Différente	40 %	46 %
Activités de planification			
Premier plan d'affaires formel	année 1	29 %	9 %
	années 2-4	13 %	17 %
	jamais	19 %	26 %
Premier plan marketing formel	année 1	16 %	6 %
	années 2-4	25 %	16 %
	jamais	25 %	49 %

* entreprises ayant eu des ventes au gouvernement au cours de leur première année.
** entreprises n'ayant pas eu de ventes au gouvernement au cours de leur première année.

Activités de planification

Les firmes avec orientation gouvernementale ont tendance à préparer leur premier plan d'affaires formel et leur premier plan marketing plus tôt que les autres firmes (Tableau V). La différence n'est cependant pas statistiquement significative et comme beaucoup de jeunes entreprises ont un système de planification informel, il est difficile d'en conclure que les entreprises avec orientation gouvernementale font vraiment plus de planification et sont mieux organisées que les autres.

En supposant que les résultats de l'analyse de notre échantillon de 73 entreprises canadiennes entrepreneuriales à base technologique peuvent être généralisés à toutes les entreprises similaires dans le pays, on peut donc conclure qu'en général les entreprises démarrant avec des contrats gouvernementaux pour la fourniture de biens et de services ou pour des activités de R et D ont tendance à se développer plus rapidement que les autres. Ces entreprises, situées à proximité du siège du gouvernement, ont tendance à être créées par des personnes ayant de l'expérience en finance, marketing et passation de contrats avec le gouvernement. Elles utilisent, en général, des technologies similaires à celles d'un employeur récent de leurs fondateurs et servent des marchés similaires aux marchés d'un

de ces employeurs. Elles commencent avec un capital initial supérieur à celui des autres et ont, en moyenne, des ventes un peu plus élevées que les autres firmes. Et elles deviennent rapidement assez compétitives en termes de produits et de coûts pour être capables de se lancer avec succès dans l'exportation.

Le cas des autres pays industriels et des pays en voie de développement

L'expérience canadienne peut-elle être transposée dans les autres pays ? Pour proposer des éléments de réponse à cette question, il faut faire une analyse comparative des facteurs affectant les opérations des entreprises technologiques émergentes dans le contexte correspondant aux différents pays. Comme cela a déjà été noté plus haut, les conditions favorables à l'entrepreneuriat à technologie de pointe sont reliées à l'environnement qui entoure l'entreprise et à ses caractéristiques de départ :

- Environnement socio-économique :
  - structure et dynamique industrielles, secteurs complémentaires ;
  - structure des marchés, existence d'un marché actif pour des produits spécialisés ;
  - ouverture de l'économie, mobilité des ressources financières, humaines et techniques ;
  - ressources financières (incluant capital risque) ;
  - ressources humaines (techniciens, ingénieurs, chercheurs) ;
  - ressources techniques (support technique, services, sous-traitance) ;
  - infrastructure locale : télécommunications et facilité d'accès physique ; voyages ;
  - ressources scientifiques locales : laboratoires, université, "masse critique" scientifique ;
  - support gouvernemental, support local (finance, services, information, formation) ;
  - modèle d'entrepreneuriat (esprit d'entreprise), valeurs locales, support de la communauté ;
  - qualité de l'environnement socio-économique, qualité de vie, stabilité ;
  - modèles d'entrepreneuriat, valeurs locales.
- Caractéristiques de départ :
  - caractéristiques et expérience des fondateurs ;
  - technologie, méthode d'acquisition et cycle de vie ;
  - stratégie de produit, de R et D ;
  - premiers contrats, ventes, taille initiale, compétition locale et internationale ;
  - financement initial, montant, source, disponibilité.

L'environnement socio-économique a un rôle primordial dans le processus entrepreneurial, qui inclut la décision de créer une entreprise, l'ensemble des actions requises pour mener à bien le projet de création, le démarrage lui-même et le développement et la croissance de l'entreprise émergente. En effet, beaucoup des caractéristiques de départ d'une entreprise entrepreneuriale à base technologique sont relativement contrôlables par l'entrepreneur en fonction de l'environnement dans lequel il opère : choix du secteur d'activité, choix des ressources technologiques, réunion d'une équipe de fondateurs avec les expertises désirées, développement d'une stratégie de R et D et de produit, préparation de

plans d'affaires et de marketing, recherche de financement. Cette analyse est donc centrée sur l'environnement dans lequel se trouvent les entreprises en démarrage et sur ce qui, dans cet environnement, supporte et encourage l'entrepreneuriat.

Même s'il existe des différences entre pays industrialisés, en termes de dynamique industrielle, d'ouverture des marchés, de disponibilité de capitaux risque, d'esprit d'entreprise, leurs environnements socio-économiques sont assez semblables pour mener à des comportements similaires. C'est un fait que le Canada se distingue par un secteur gouvernemental de grande taille (en 1988, le gouvernement contribuait pour 45,5 % au PNB(1)), et par un niveau national de R et D assez faible (1,4 % du PNB en 1987). La situation n'est cependant pas tellement différente dans certains pays de l'OCDE : l'Italie ne dépense pas plus que le Canada en R et D ; la part du gouvernement dans le PNB est assez semblable au Canada, en France, Italie et Allemagne ; et même si le secteur privé fait un peu moins de recherche au Canada que dans beaucoup de pays, la situation est très semblable en Italie et en France [14 ; 15, p.100]. Il y a évidemment des différences, comme l'importance des dépenses reliées à la défense nationale aux États-Unis, même si elles ne mènent qu'à un essaimage limité [2, pp.55-64 ; 8, p.60], et comme les dépenses réduites du Japon et de l'Allemagne, qui réduisent la part du gouvernement dans le financement de la R et D des entreprises. Il y a tout de même assez de points en commun pour supposer que les résultats de cette analyse de l'effet d'entraînement du secteur gouvernemental sur l'entrepreneuriat technologique s'appliquent au moins en partie dans d'autres pays industriels. Cette conclusion est renforcée par les résultats d'une analyse comparative Canada-France sur le comportement d'entreprises émergentes à technologie de pointe [6, pp.167-186] et par les nombreuses autres études sur l'entrepreneuriat technologique faites en Amérique du Nord et en Europe.

Pour les pays en voie de développement, la problématique n'est pas la même car les environnements socio-économiques sont souvent très différents, ce qui modifie les besoins et la dynamique des entreprises à haute technologie. Certaines des différences entre les environnements "industriels" et "en voie de développement" sont liées aux ressources et climats locaux : absence de marchés financiers et de capital qui limite les possibilités de financement ; pénurie de ressources humaines qualifiées, techniciens, ingénieurs, chercheurs ; pénurie de services techniques et de support aux entreprises (assistance en gestion et en exportation, sous-traitance en mécanique de précision, électronique, chimie, maintenance...) ; manque de stabilité et de continuité dans les marchés locaux et dans les politiques nationales ; manque de transparence et dans les relations entre entreprises, et avec le gouvernement, et dans l'octroi de contrats.

D'autres différences, telles que reportées par John Daniels [4, pp.439-444], sont dues aux technologies utilisées et au type d'activité des entreprises :

- Adéquation des produits et des technologies : La majorité des technologies développées dans les pays industrialisés le sont en réponse à un besoin de leurs marchés domestiques. Les nouvelles technologies ne sont donc pas forcément appropriées pour des économies en développement ou pour des climats ou des conditions d'utilisation différents. Les nouvelles technologies sont aussi souvent utilisatrices de capital plutôt que de

(1) Ce pourcentage s'élève à plus de 50 % quand on tient compte des administrations municipales et autres administrations locales. Ces données utilisent la définition de l'OCDE pour le *general government*.

main-d'œuvre, alors que le capital est souvent difficile à trouver et la main-d'œuvre abondante dans les pays en voie de développement. Les nouvelles technologies et les produits doivent donc être adaptés aux conditions des pays en voie de développement, en termes d'utilisation et en termes de matières premières, méthodes et échelles de production. Cette adaptation est une opportunité pour des entreprises à haute technologie. Cependant, ces adaptations sont souvent faites dans des marchés protégés et il est très difficile de les faire en contrôlant suffisamment les coûts et la qualité pour rester compétitif à l'exportation.

- Ventes gouvernementales : Nous avons vu l'impact que les ventes au gouvernement peuvent avoir sur le développement et la productivité des entreprises émergentes. Il est donc tentant pour un gouvernement de s'approvisionner auprès de ses propres jeunes entreprises. Cela peut cependant mener à un coût d'opportunité élevé, les produits obtenus des pays développés profitant d'économies d'échelle de production et, ce qui est encore plus important, du financement à l'exportation ou des programmes d'aide du pays industriel. Et les ventes aux autres pays en voie de développement sont difficiles car il y a compétition avec les entreprises de ces autres pays. Les achats gouvernementaux peuvent aussi être d'une amplitude telle qu'elle dépasse la capacité des jeunes producteurs locaux, en particulier dans le domaine de l'armement. Pour beaucoup de fournitures gouvernementales, la tendance au cours des années quatre-vingt a donc été de faire appel à des consortiums internationaux offrant produits et services à des conditions financières intéressantes. Une bonne stratégie de développement pour une entreprise émergente locale est alors d'essayer de devenir membre d'un de ces consortiums pour fournir le "contenu local" du contrat d'approvisionnement.
- Processus de production : En principe, à cause de leurs coûts de main-d'œuvre avantageux, les pays en voie de développement devraient favoriser les technologies moins modernes, utilisatrices de main-d'œuvre. La tendance est cependant souvent de "sauter" sur la technologie la plus récente en dépit de son coût, en pensant qu'elle va mener à des produits de meilleure qualité et donc plus compétitifs à l'exportation. Un problème important est alors l'adaptation de la main-d'œuvre, des matières premières et des processus de production à ces nouvelles technologies, et la maintenance des équipements qui peut exiger des spécialistes difficiles à obtenir ou coûteux. Une réponse simpliste à ces difficultés est de dire que les pays en voie de développement devraient éviter de se lancer dans les technologies nouvelles [21]. C'est cependant ignorer les avantages à long terme d'un développement technologique et accepter de rester longtemps dans la dépendance.
- Travail de sous-contractant : Comme l'ont noté les auteurs d'une étude récente sur des entreprises électroniques mexicaines [9], l'avènement des usines flexibles et la mondialisation des produits et systèmes de production présentent de nouvelles opportunités mais aussi des difficultés pour les pays en voie de développement : il est possible de créer de petites entreprises effectuant des opérations exigeant beaucoup de main-d'œuvre pour des multinationales, en espérant que ces entreprises vont se développer, augmenter peu à peu la sophistication des opérations effectuées, pour un jour devenir des producteurs indépendants. Cela est cependant difficile, les économies dues au coût avantageux de la main-d'œuvre étant réduites par des coûts de démarrage élevés, une productivité souvent basse, un niveau d'absentéisme élevé... Un bon système de conseil, d'assistance managériale et de soutien, public ou privé, peut cependant contribuer à la réduction de ces contreparties des économies.
- Acquisition et développement de la technologie : Il n'est pas surprenant que la majorité des activités de R et D soient concentrées dans les pays industrialisés puisque les pays

en voie de développement ont moins de chercheurs et d'ingénieurs (en termes relatifs) que les pays industriels, et dépensent moins qu'eux en R et D. Les entreprises à base technologique de pays en voie de développement doivent donc acquérir leur technologie sous licence ou en travaillant en coopération avec le propriétaire de la technologie. Elles ont tout de même besoin de l'expertise technique requise pour adapter la technologie aux besoins locaux ; l'importation de technologie, son adaptation aux conditions locales en termes de production (utilisation de matières premières, d'énergie, de main-d'œuvre locales) et en termes d'utilisation dans des produits adaptés aux besoins locaux, et sa diffusion dans d'autres pays en voie de développement sont parmi les activités typiques des entreprises émergentes à base technologique des pays en voie de développement.

À cause de ces différences de climat, de ressources, de technologies, le rôle du gouvernement est encore plus important dans les pays en voie de développement que dans les pays industrialisés : (1) important pour son rôle d'acheteur de produits à haute teneur technologique et (2) important pour son rôle dans le développement de conditions socio-économiques aussi favorables que possible à l'entrepreneuriat technologique. La part du secteur public dans les achats nationaux de produits à base technologique étant généralement plus élevée dans les pays en voie de développement que dans les économies industrielles, les achats gouvernementaux peuvent y avoir un effet d'entraînement sur les entreprises émergentes encore plus important. Mais, pour favoriser l'utilisation de ces achats comme stratégie de départ par de nouvelles entreprises à haute technologie, le gouvernement doit aussi remédier à certaines faiblesses locales : développement de sources publiques ou privées de financement, développement de programmes d'assistance en gestion orientés vers les petites et moyennes entreprises (plan d'affaires, analyses marketing, organisation, gestion), développement des programmes de formation de techniciens, ingénieurs et chercheurs, établissement de règles garantissant la transparence de l'octroi de tout contrat gouvernemental, établissement d'un système de protection partielle avec calendrier d'élimination pour protéger certaines entreprises émergentes. Le gouvernement doit aussi exiger un partenariat à moyen ou long terme (donc pour plus que pour un projet ou une commande gouvernementale) de la part de fournisseurs étrangers de biens et services gouvernementaux avec des entreprises locales existantes ou en création, pour l'adaptation des technologies et des processus importés ou pour de la sous-traitance technique. Il est aussi souhaitable de développer, à proximité d'universités de technologie ou de grands laboratoires gouvernementaux, des conditions physiques attirant les entreprises technologiques : infrastructures de transport et communication, proximité de quartiers résidentiels agréables, etc. Sans ce type de politiques et de support gouvernementaux, il est peu probable que les programmes d'approvisionnement en biens et services des secteurs publics et les contrats gouvernementaux de R et D aient le même effet d'entraînement sur les entreprises émergentes à base technologique dans les pays en voie de développement que dans les pays industriels.

Conclusion

Dans cette communication, on a montré l'effet d'entraînement sur les entreprises entrepreneuriales canadiennes à base technologique des achats gouvernementaux de biens et services et des contrats de R et D. Selon toute évidence, on a un effet d'entraînement similaire dans les autres pays industriels. Pour avoir un effet d'entraînement comparable dans les

pays en voie de développement, il est nécessaire que les services publics prennent un certain nombre de mesures encourageant le développement de conditions favorables à l'entrepreneuriat technologique.

Références

1. Birch D.(1979). *The Job Generation Process*. MIT, Cambridge, Massachusetts.
2. Brooks, Branscomb (1989). Cités dans : Rethinking the Military's Role in the Economy. *Technology Review*, vol.92, §6, août-septembre.
3. Cooper A.(1964). R & D is More Efficient in Small Companies. *Harvard Business Review*, June.
4. Daniels J.D. (1988). Opportunities, Obstacles and Methods in High Technology Management : The Case of Developping Countries, actes. *Managing the High Technology Firm Conference*. Boulder, Colorado.
5. Doutriaux J., Simyar F. (1987). Duration of the Comparative Advantage Accruing from some Start-Up Factors in High-Tech Entrepreneurial Firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, Massachusetts.
6. Doutriaux J. (1988). Facteurs de croissance des entreprises à base technologique : une étude comparative France-Canada. In : *Gestion stratégique internationale*. Economica (édité par Jak Jabes).
7. Doutriaux J. (1991). High-Tech Start-Ups, Better Off with Government Contracts than with Subsidies : New Evidence in Canada. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Mai.
8. Fortune (1991). *The New American Century*. Numéro spécial, printemps-été.
9. Galbraith C., de Noble A., Estavillo P. (1990). Location Criteria and Perception of Regional Business Climate : A Study of Mexican and US Small Electronic Firms. *Journal of Small Business Management*, octobre.
10. Kirchhoff B., Knight W. (1981). Government's Role in Research and Development. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, Massachusetts.
11. Litvak A., Maule C.J. (1982). Successful Canadian Entrepreneurship and Innovations – Six Case Studies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Édité par K. Vesper, Babson College, Wellesley, Massachusetts.
12. NSF (1981). *Problems of Small, High-Technology Firms*. National Science Foundation, Washington D.C., special report NSF 81-305.
13. Obermayer J. (1981). Examining the Role of Government R & D Contract Funding in the Early History of High Technology Companies. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, Massachusetts.
14. OCDE (1989-a). *Economies in Transition, Structural Adjustments in OECD Countries*, différentes pages.
15. OCDE (1989-b). *Science and Technology Indicators, §3, R & D, Production and Diffusion of Technology*, tableau 7, page 100.
16. Statistiques Canada (1988-a). Catalogue 88-001, vol.13, §6.
17. Statistiques Canada (1987-1988). Catalogue 88-204E.
18. Statistiques Canada (1988-b). Catalogue 88-001, vol.10, §1 et 2.
19. Stuart R., Abetti P.A. (1986). Field Study of Start-Up Ventures, part II : Predicting Initial Success. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, Massachusetts.
20. Simyar F., Doutriaux J. (1987). Use of Accounting Ratios on Measuring Success : The High-Tech Entrepreneurial Firms in Canada, actes. *Conference of the Canadian Academic Accounting Association*, McMaster University, Juin et *Document de travail* 87-40, Faculté d'Administration, Université d'Ottawa.
21. Vitta P.B. (1985). New Technologies and their Implications for Developing Countries : Outlines of Possible Policy Responses. *Canadian Journal of Development Studies*, vol VI, §2.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 155-168.

13

Société rurale et entrepreneuriat en URSS : histoire, débats et prospective

J. HAVET

Université d'Ottawa, Canada

L'URSS(1) a connu depuis environ 1985 – et en particulier en 1991 – une série de bouleversements considérables, bouleversements qui ont été abondamment commentés tant par les mass media que par les spécialistes. L'un des aspects les plus remarquables de ces commentaires est leur convergence pour souligner non seulement le manque de dynamisme de l'économie soviétique, mais aussi et surtout la cause de celui-ci, attribuée avec une virtuelle unanimité à l'absence d'innovations entrepreneuriales. La présente étude analysera quelques implications de cette absence pour la société rurale russe d'aujourd'hui.

L'article est essentiellement divisé en deux sections. La première brossera un rapide tableau historique de l'évolution de la société rurale russe de 1917 à nos jours en insistant sur les diverses dysfonctions qui l'ont maintenue dans un virtuel état de "crise" durant toute cette période. La seconde tentera d'expliquer cette crise par un modèle théorique

(1) Au cours de la rédaction et révision du présent texte, à savoir d'août à octobre 1991, la situation générale est devenue très instable dans l'ensemble de l'URSS ; en particulier, plusieurs républiques se sont proclamées indépendantes et ont interdit le Parti communiste, tantôt dans tout leur territoire, tantôt dans leurs principales organisations et institutions. L'un des résultats de ces bouleversements est que l'URSS, diverses républiques, plusieurs villes importantes – notoirement Léningrad – ainsi que de nombreuses organisations ont changé de nom. Dans cet article, pour des raisons de commodité, nous utiliserons les noms en vigueur avant 1990-1991, d'abord parce que les nouvelles dénominations sont très récentes et peuvent de ce fait désorienter certains lecteurs, ensuite parce que l'instabilité générale existant présentement dans l'ensemble de l'URSS ne garantit pas que les nouvelles dénominations soient définitives. Il est aussi à souligner que pour des questions surtout de style nous avons utilisé les termes "soviétique", "russe" et "de l'URSS" comme s'ils étaient synonymes.

reposant sur le raisonnement suivant : (1) les innovations des entrepreneurs, soit visent à résorber des goulots d'étranglement entravant le fonctionnement optimal des processus de production, soit créent de tels goulots – et le font en chaîne –, ce qui finit par transformer les processus de production existants ; (2) l'autoritarisme bureaucratique soviétique n'a pas permis l'émergence d'entrepreneurs autonomes et n'a pas constitué un substitut fonctionnel adéquat pour ces derniers ; (3) en conséquence, en URSS, le processus de la production agricole n'a été capable, ni de fonctionner de façon optimale, ni de se transformer. L'article se termine par une brève conclusion examinant le type de rationalités – et partant de gestion de l'incertitude – qui ont été le fait de la société rurale soviétique depuis la révolution de 1917.

Bref aperçu historique

Il est toujours malaisé de présenter des généralisations portant sur les sociétés rurales, même lorsque l'on traite d'une région ou d'un pays particulier, les divers terroirs présentant, presque par définition, des différences considérables dans leurs conditions géographiques, historiques, économiques, sociales, culturelles, etc. Cela vaut *a fortiori* pour l'URSS, pays immense et varié s'il en est. Or, malgré cela, l'histoire rurale soviétique se subdivise en périodes distinctes facilement identifiables, la raison en étant l'autoritarisme du pouvoir central, pouvoir qui a changé de politiques à plusieurs reprises et l'a toujours fait de manière unilatérale et uniforme dans l'ensemble du territoire. La seule exception à cette règle est la période contemporaine, soit celle postérieure à l'accession "au pouvoir" de M. Gorbatchev en 1985 ; en effet, depuis cette date, la perte de pouvoir des autorités centrales est trop prononcée et, de manière générale, la période trop chaotique pour qu'on puisse parler d'un quelconque autoritarisme uniformisant des politiques décrétées par Moscou. Mais, jusqu'en 1985, et ce depuis au moins 1929, l'autoritarisme soviétique fut tel que la gestion de l'incertitude ne pouvait être le fait d'entrepreneurs autonomes et que les particularités locales, de quelque type qu'elles soient, ne pouvaient être prises en considération, ce qui inévitablement créa des dysfonctions de tous types dans le processus de production. Alexandre Yakolev [22, pp.13-15], secrétaire du Comité central du Parti communiste de l'URSS, déclarait à ce propos en mai 1990 :

"C'est le dogmatisme, j'en suis profondément convaincu, qui est une des causes les plus sérieuses des déformations que nous avons vécues. (...) La théorie avait été créée avant 1917. (...) Mais nous nous sommes mis à la canoniser (...), la considérant comme immuable, sainte, juste dans toutes les occasions et à jamais."

"Il y a des dizaines de versions différentes du développement, mais nous l'ignorions auparavant. Nous commençons seulement à étudier sérieusement comment, par exemple, régulariser les rapports entre le travail et le capital."

"Je pense que nous ne gagnerons que si nous acceptons la diversité des formes de propriété dans l'économie nationale."

Cette déclaration d'échec est particulièrement tragique si l'on pense au formidable potentiel agricole de l'URSS et à l'envergure de la répression politique que ce dogmatisme a impliquée.

Pour des raisons d'espace, mais aussi compte tenu du sujet de cet article, nous diviserons l'histoire rurale de l'URSS en seulement quatre périodes : le communisme de guerre (1918-1921) ; la nouvelle économie politique (NEP ; 1921-1927) ; la "période de fer", soit les régimes de J. Staline (1928-1953), N. Khrouchtchev (1953-1964) et L. Brejnev (1965-1983) ; et enfin la période de M. Gorbatchev, de 1985 à 1991. La courte période du communisme de guerre est d'une importance capitale parce qu'elle contient en germe l'essentiel des problèmes de la société rurale soviétique et des stratégies futures de l'État. À cause de la guerre civile qui opposait les forces communistes aux loyalistes blancs, le gouvernement révolutionnaire – militairement et économiquement acculé – ne possédait pas la capacité d'imposer effectivement ses politiques dans les campagnes : il se voyait réduit soit à simplement sanctionner, soit à essayer d'enrayer les actions spontanées de nombreux mouvements paysans. Ainsi, dès octobre 1917 et à grande échelle, des organisations locales exproprièrent et parcellisèrent des terres – ce que le gouvernement entérina par une loi de janvier 1918 – alors qu'il favorisait la création de fermes collectives [15, p.118]. Ces expropriations entraînèrent une répartition plus égalitaire des moyens de production dans les campagnes(2), mais aussi une grande autonomie des communautés locales, ce que le régime n'acceptait que mal. De fait, la période 1918-1921 sera marquée par un conflit croissant entre les paysans et le gouvernement, conflit qui avait pour cause immédiate la situation critique de l'approvisionnement en nourriture de l'armée et des villes. Pour résoudre ce problème, et à défaut de pouvoir "nationaliser" les exploitations des paysans, le régime "nationalisa" leur production, c'est-à-dire qu'il réquisitionna ce dont il avait besoin [20, pp.145-148]. En d'autres mots, par divers moyens, tous autoritaires, le régime adopta une stratégie d'extraction du surplus agricole des paysans(3).

Exception faite de la courte période de la NEP et dans une moindre mesure de la période postérieure à 1985, cette stratégie restera le principe directeur de toutes les politiques rurales soviétiques. Il en résultera une profonde aliénation paysanne ainsi qu'une productivité faible, les paysans limitant dans la mesure du possible toute production au-delà de leurs besoins de subsistance. Parallèlement à cette évolution, le régime favorisa la collectivisation volontaire, mais n'eut guère de succès : en 1921, moins de 1 % des unités familiales paysannes étaient intégrées dans des fermes collectives (Tableau I) et elles exploitaient à peine 1 % de la superficie totale cultivée.

À la fin de la guerre civile, la crise agricole était devenue le problème national dominant au point que de nombreuses révoltes paysannes éclatèrent un peu partout, révoltes étouffées par l'Armée rouge. Dans ce contexte difficile, Lénine annonça la NEP : les paysans purent vendre librement le surplus de leur production pour autant qu'ils acquittaient leurs taxes, taxes dont le niveau fut fixé nettement au-dessous de celui des réquisitions du communisme de guerre. Un code de la terre fut adopté en octobre 1921, code légalisant virtuellement toutes les formes de tenure des terres cultivées par des unités familiales. Et,

(2) Cette réduction de la stratification sociale ne devrait cependant pas être exagérée. Ainsi, en 1917-1918, les communautés locales saisirent et distribuèrent quelque 189 millions d'acres, mais seulement 114 millions de ceux-ci provenaient de grandes propriétés (Mitrany, 1961, pp.231-232, cité dans [21]).

(3) Cette stratégie d'extraction eut un impact négatif tant sur la production agricole que sur l'approvisionnement en nourriture : en 1921, la superficie cultivée était de 20 % inférieure à celle d'avant la Révolution [20, p.149].

Tableau I. Processus de la collectivisation dans les campagnes de l'URSS – 1921-1937.

Année	Fermes collectives (en milliers)	Unités familiales intégrées dans des fermes collectives		Superficie cultivée en céréales (en millions d'acres)	Production totale de céréales (en millions de tonnes métriques)	Prélèvement de céréales par l'État (en millions de tonnes métriques)	Cheptel total (en millions de têtes)		
		(en milliers)	(% du nbre total d'unités familiales)				Bovidés	Porcs	Moutons et chèvres
1921	16,0	227,9	0,9	197,2	–	6,01	50,8	19,4	110,9
1923	16,0	228,0	0,9	194,2	–	5,92	52,9	12,9	95,3
1925	21,9	293,5	1,2	215,7	69,3	5,25	62,1	21,8	122,9
1927	14,8	194,7	0,8	234,0	69,3	11,62	68,0	23,2	139,7
1929	57,0	1 007,3	3,9	237,2	71,7	16,10	67,1	20,4	147,0
1931	211,1	13 033,2	52,7	258,0	69,5	22,80	47,9	14,4	77,7
1933	224,6	15 258,5	65,6	246,4	68,4	18,50	38,4	12,1	50,2
1935	245,4	17 334,9	83,2	–	75,0	27,50	49,2	22,5	61,1
1937	243,7	18 499,6	93,0	272,9	74,9	27,50	57,0	22,8	81,3

Sources : Fermes collectives [20, p.211] et unités familiales [20, p.211] ; superficie cultivée [20, pp.176, 232] [13, p.198] ; production totale [13, p.118] [15, p.116] ; prélèvements [20, pp.162, 232, 250] ; cheptel [20, p.177].

en mai 1925, l'État alla plus loin encore en votant une loi permettant la location de terres, une mesure typique de l'économie capitaliste [15, p.127] et favorable à l'émergence d'un entrepreneuriat autonome. Cette émergence entraîna une relative éclipse du Parti communiste dans les campagnes, les paysans orientant leur allégeance plutôt vers les entrepreneurs et paysans riches que vers les représentants du Parti. L'effet de l'ensemble de ces mesures sur la production agricole fut considérable : il y eut une augmentation significative de la production agricole totale, du cheptel et de la superficie cultivée en céréales (Tableau I), et ce malgré des termes d'échange très inégaux [20, p.180].

L'attitude libérale du gouvernement soviétique envers les paysans atteignit son apogée en 1925 mais fut ensuite répudiée à la fin de 1927. Ces deux années virent une dure controverse au sujet des relations entre l'industrialisation d'État, l'agriculture et la stratification de la paysannerie. La "droite" (en particulier N. Boukharine(4) et Chayanov(5)) et la "gauche" (en particulier J. Staline) concordaient pour vouloir une industrialisation rapide financée par le secteur rural ; mais, pour ce faire, la droite favorisait une politique de type NEP, tandis que la gauche exigeait la collectivisation totale de l'agriculture. En 1929, Staline sortit définitivement vainqueur de la confrontation et commença l'application de sa politique de collectivisation. Cette politique entraîna une démonétarisation générale du

(4) Nicholaï Ivanovich Boukharine (1888-1938) fut un important leader politique du mouvement bolchévique et l'un de ses théoriciens les plus influents. Lorsqu'en 1918 Lénine insista pour que soit signé le traité de Brest-Litovsk avec l'Allemagne, il s'opposa à un tel traité et proposa de transformer la guerre 1914-1918 en une révolution européenne générale. Plus tard, il s'opposa à la politique d'industrialisation et collectivisation rapides de l'agriculture. Staline – qui, dans un premier temps, adopta une position similaire – s'allia d'abord à lui, mais en 1928 changea de position et dénonça Boukharine comme ennemi de sa nouvelle politique. Après une âpre lutte politique, Boukharine fut secrètement arrêté en 1937 et exécuté l'année suivante après un procès public.

secteur rural, la majorité des paiements se faisant maintenant en nature : paiements des fermes collectives aux stations de machines pour location de ces dernières, paiements aux membres des fermes collectives pour rémunération de leur travail, paiements pour livraisons obligatoires de denrées à l'État(6). Une autre conséquence drastique de la collectivisation fut l'interdiction de toute activité économique entrepreneuriale, ce qui fit qu'à partir de 1929 les mesures administratives remplacèrent les innovations entrepreneuriales et les mécanismes du marché comme moyens privilégiés d'allocation des ressources. Les résultats économiques furent catastrophiques : en 1953, à la mort de Staline, le secteur agricole était en termes relatifs – et peut-être en termes absolus – moins développé qu'il ne l'était en 1928 [14, p.275], et ce malgré un autoritarisme particulièrement brutal.

Nous passerons rapidement sur les périodes de N. Khrouchtchev et L. Brejnev, essentiellement parce qu'elles continuent les politiques staliniennes, la première en aggravant leurs travers, la seconde en corrigeant ceux-ci dans la mesure du possible. N. Khrouchtchev tenta de redresser la situation en étant plus stalinien que Staline et il le fit – fort paradoxalement – au nom d'une politique de dé-stalinisation : agrandissement des fermes collectives et renforcement de leur encadrement administratif (sans considération pour les capacités objectives de gestion de celles-ci), restriction de la production des parcelles privées des paysans (au détriment de l'approvisionnement des villes), augmentation des terres cultivées (sans tenir compte du potentiel agricole des terres "conquises"), élévation des obligations de quotas (à des niveaux généralement irréalisables, ce qui encourageait les représentants locaux du Parti à fausser les chiffres de production), vente des machines des "stations de machines" aux fermes collectives (sans tentative préalable de résoudre les difficultés de ces stations et sans analyse de la capacité des fermes à payer et entretenir ces équipements) [11]. Ces politiques ne firent qu'approfondir la crise rurale(7). L. Brejnev prit le contre-pied de presque toutes ces politiques, augmenta l'autonomie des fermes collectives, introduisit – très timidement – des mécanismes de marché et haussa le prix des produits agricoles. Ces mesures, en soi excellentes, améliorèrent le niveau de vie des pay-

(5) Au cours des années vingt, A.V. Chayanov occupait la chaire d'économie agricole à l'Académie Timiriazev ; il y organisa le premier institut d'économie agricole de l'URSS. Durant la NEP, en tant que membre de la direction de Gosplan, il publia le recueil de statistiques édité par l'Administration statistique centrale à l'occasion du 10e anniversaire de la révolution d'Octobre. Les idées de Chayanov et de ses partisans furent formellement condamnées en décembre 1929 lors d'un congrès des marxistes agraires. À la fin de ce congrès, Staline – alors déjà engagé dans sa politique de collectivisation – fit savoir que l'étude de l'économie agraire soviétique ne constituait plus une discipline scientifique légitime. Il dénonça Chayanov comme "anti-marxiste", le fit arrêter en 1930 et fusillé en 1937 comme leader du Parti des paysans travailleurs. Voir à ce propos Van Atta [19, pp.79-80]. Les textes les plus importants d'A.V. Chayanov ont été traduits et publiés en français sous le titre d'*Œuvres choisies de A.V. Chayanov* [6] ; en anglais, voir [4, 5, 7].

(6) La période de collectivisation la plus intense dura de 1929 à 1937. Elle fut imposée par la force et souvent même par la terreur, et fut dirigée principalement contre les paysans qui s'étaient enrichis durant la NEP. Ces paysans riches (les koulaks) furent expropriés, parfois déportés, et dans certains cas exterminés. La situation rurale se détériora à un tel point que de nombreux paysans en vinrent à percevoir le kolkhoze comme seul refuge contre les dangers créés par la dékoulakisation. La réaction des paysans face à la collectivisation fut très négative : ainsi par exemple, ils préférèrent souvent abattre et manger leur cheptel plutôt que de le céder aux fermes collectives (Tableau I). Cette réaction n'était pas sans fondement : en effet, l'État soviétique réussit – par la taxation en nature, la fixation des prix et le contrôle des fermes collectives – à extraire des quantités croissantes de "surplus" agricoles, et ce à la fois en termes absolus et relatifs (Tableaux I et II).

Tableau II. Transformations de la société rurale de l'URSS de 1950 à 1985.

Année	Population (en millions)		Nombre de kolkhozes	Nombre de sovkhozes	Pourcentage de la production nationale provenant de parcelles privées		Superficie cultivée en céréales (en millions d'hectares)	Production totale de céréales (en millions de tonnes métriques)	Prélèvements de céréales par l'État (en millions de tonnes métriques)	Prix des céréales fixés par l'État (en roubles, par tonne métrique)	Rdts moyens de céréales (en quintaux par hectare)	Importations de céréales (en millions de tonnes métriques)	Engrais chimique (en millions de tonnes métriques)	Tracteurs (en milliers)	Cheptel total (en millions de têtes)		
	Totale	Rurale			Pommes de terre	Viande									Bovidés	Porcs	Moutons et chèvres
1950	–	–	–	–	–	–	102,9	81,2	–	9,1	8,0	–	1,3	595	58,1	22,2	93,6
1955	184,8	104,6	83 000	5 099	–	–	126,4	103,7	36,9	62	8,4	–	2,4	744	56,6	28,5	109,9
1960	–	108,2	44 000	7 375	63	41	115,5	125,5	46,7	83	10,9	–	2,6	1 122	–	–	–
1965	229,3	107,6	–	–	63	40	128,0	107,5	36,3	86	10,2	9,0	6,3	1 539	87,2	52,8	130,7
1970	241,7	105,7	33 000	14 994	–	–	–	–	73,3	104	13,8	2,2	10,3	1 977	95,2	56,1	135,8
1975	253,3	100,1	25 900	21 057	59	31	127,9	140,1	50,2	101	14,7	26,1	17,2	2 334	109,1	72,3	181,2
1980	264,5	98,3	–	–	64	31	126,6	189,1	69,4	110	16,0	34,8	18,8	2 562	115,1	73,9	149,4
1985	279,9	95,9	26 200	22 500	60	28	117,9	191,7	73,5	130 à 150	14,8	30,0	25,4	2 798	120,9	77,8	147,3

Sources : a- Medvedev [13] : population totale [13, p.252] ; population rurale [13, p.321] ; nombre de kolkhozes [13, p.319] ; nombre de sovkhozes [13, p.319] ; production privée [13, p.366] ; superficie cultivée [13, pp.198, 216] ; production totale [13, pp.198, 159, 212] ; prélèvements [13, pp.198, 391] ; prix d'État [13, pp.166, 338] ; rendements [13, pp.198, 211] ; importations[13, p.391] ; engrais [13, pp.200, 303] ; tracteurs [13, pp.201, 284] ; cheptel [13, p.251].
b- Volin [20] : prix d'État [20, p.309] ; tracteurs [20, p.472] ; cheptel [20, p.306].

sans, mais n'eurent pas l'impact économique escompté, surtout parce qu'elles furent mises en œuvre de manière autoritaire et bureaucratique et ne prenaient que peu en considération les responsabilités économiques et les conditions agronomiques locales [16].

Les politiques préconisées par M. Gorbatchev entre 1985 et 1991 ne seront que brièvement esquissées ici, surtout parce qu'elles n'ont été mises en œuvre que sporadiquement. Ce qui distingue ces politiques des antérieures est l'importance donnée au facteur humain(8) et l'acceptation du principe d'une diversité des formes organisationnelles de production, formes basées – par exemple – sur des baux et divers types de sous-traitance [1, 19, 23]. Ainsi, A.A. Nikonov, principal conseiller de M. Gorbatchev en matière rurale, voulait transformer la société rurale en une "hiérarchie de coopératives", coopératives qui auraient fonctionné dans une économie de marché et auraient négocié entre elles des contrats de biens et services. Cependant, il y eut loin de la coupe aux lèvres et la société rurale restait en 1991 en "crise" et, pour l'essentiel, assez semblable à ce qu'elle était jusqu'en 1985. La section suivante offrira une explication de cette crise ; la première partie expliquera le modèle théorique proposé, la seconde l'appliquera à la société rurale soviétique d'aujourd'hui, et la troisième suggérera quelques idées pour une prospective de cette société.

Entrepreneuriat et innovation

Modèle théorique

Que la modernisation implique des innovations et que celles-ci puissent et doivent être pluridimensionnelles sont des idées généralement acceptées au point d'être devenues de virtuels truismes(9). Ce qui par contre prête à controverse sont les fonctions spécifiques

(7) L'agrandissement des kolkhozes et la transformation d'une partie d'entre eux en fermes d'État (sovkhozes) commença après 1955 (Tableau II). Cette politique se fondait sur une doctrine qui voyait le sovkhoze comme une forme de production socialiste plus élevée que le kolkhoze où la propriété privée de parcelles était permise. En outre, il était aussi considéré que l'accroissement de la taille des fermes allait de pair avec l'augmentation de leur performance économique. Le fait est que bien des kolkhozes étaient en faillite : ainsi, en 1960, 5 068 kolkhozes furent dissous pour cause de faillite ! Cependant, la création accélérée de sovkhozes ne résolut pas le problème : l'État se trouva obligé de consacrer des ressources de plus en plus importantes afin de maintenir la viabilité des sovkhozes – sovkhozes souvent constitués à partir d'unités peu rentables – et ce sans qu'il n'y ait augmentation de la production. En 1966, au XXIII^{e} congrès du Parti, L. Brejnev critiqua durement cette pratique, mais son régime ne fut capable ni d'empêcher la détérioration des sovkhozes, ni d'en réduire le nombre [13, p.320].

(8) Un excellent exemple de mesure se basant sur le facteur humain, c'est-à-dire sur la motivation personnelle et la qualité du travail, a été la hausse des prix du blé (et autres céréales) décrétée en juillet 1985 (Tableau II). Le nouveau système évalue le blé selon sa qualité, qualité basée sur son contenu en protéines. Ainsi, le prix du blé dur est divisé en quatre catégories dont l'inférieure vaut 150 roubles la tonne et la supérieure 300 roubles la tonne. Malheureusement, le système fut difficile à mettre en vigueur : dès 1986, les centres de prélèvement se plaignirent de ce qu'il leur était difficile de trier le blé en différentes qualités durant la courte période de la récolte [13, p.338].

de ces innovations. En principe, celles-ci doivent déclencher des transformations dans le processus de production. Mais l'évidence oblige à nuancer cette affirmation. En effet, que signifient exactement les termes "déclencher" des "transformations" dans le "processus de production" ? "Déclencher" implique l'idée de détonateur, ce qui est certainement la connotation adéquate, l'innovation étant en effet censée faire une irruption soudaine dans le processus de production ; en conformité avec l'analyse schumpeterienne classique, c'est l'entrepreneur qui est à l'origine de l'innovation. Mais le problème est de déterminer si les transformations visent à rétablir un fonctionnement objectif défaillant dudit processus de production ou si elles visent à changer son fonctionnement idéal, donc à opérer des changements de nature plus structurelle. Dans le premier cas, les transformations tendent à résorber des goulots d'étranglement, donc à une routinisation(10) des activités ; dans le second cas, elles tendent au contraire à créer de tels goulots et, ce qui plus est, à les faire apparaître en chaîne, l'idée étant en effet que chaque résorption d'un goulot d'étranglement crée un nouveau goulot exigeant lui aussi une innovation entrepreneuriale afin d'être résorbé.

En somme, certaines innovations introduites par les entrepreneurs – généralement la majorité d'entre elles – visent seulement à routiniser les activités inhérentes au processus de production, alors que d'autres de leurs innovations sont d'importance critique, c'est-à-dire qu'elles créent des goulots d'étranglement successifs capables d'entraîner des changements structurels dans le processus de production. Ces deux types d'innovations doivent plutôt être perçus comme des types idéaux que comme des types concrets et plutôt comme des polarités sur un continuum que constituant des catégorisations mutuellement exclusives.

Si certaines innovations tendent seulement à routiniser le processus de production, cela implique que, contrairement à ce qu'affirmait Joseph Schumpeter, bureaucratisation et innovation ne sont pas antagoniques. Dans cette perspective, les systèmes bureaucratiques peuvent être vus comme institutionnalisant et rationalisant l'offensive visant à résorber les goulots d'étranglement. Arthur Stinchcombe [17, 18] a poussé cette idée encore plus loin : il a montré que plus les individus occupent des positions élevées dans les systèmes bureaucratiques, plus ils sont innovateurs. Il attribue cela au fait que les niveaux les plus élevés de ces hiérarchies libèrent les individus de tâches d'exécution, leur permettant ainsi de "penser" et d'innover. En d'autres termes, si – suivant la définition classique – les systèmes bureaucratiques sont des hiérarchies d'individus permettant la réalisation de tâches complexes de la manière la plus rationnelle possible, pour ce faire ils sont aussi organisés

(9) Les idées essentielles de ce modèle théorique sont inspirées par une thèse émise par les professeurs Gilbert Shapiro et John Markoff durant un cours consacré à "La dynamique de la modernisation institutionnelle", cours dicté à l'Université de Pittsburgh, en septembre-décembre 1974. J'ai brièvement repris cette thèse dans un article intitulé "Entrepreneurship and work discipline especially in peasant societies" ; voir Havet [9], particulièrement la p.60.

(10) Plutôt que d'utiliser ce néologisme, le terme "misonéisme" aurait pu être introduit dans le présent contexte. Ce terme, peu usité et dont l'emploi ne se retrouve que dans la langue savante, est défini par le *Petit Robert 1. Dictionnaire de la langue française*, 1987, comme une "hostilité à la nouveauté, au changement". Cependant, nous lui avons préféré "routinisation", d'abord parce que "routine" est clairement l'antonyme d'"innovation", ce qui est très pertinent dans cet article; ensuite parce que "misonéisme" est plus le synonyme de "routine" que de "routinisation" ; en d'autres mots, c'est de fait le mot "misonéisation" qui aurait dû être utilisé, mais il s'agit là sans conteste d'un terme plus déroutant encore que "routinisation".

de telle sorte que certains de leurs membres non seulement ont la possibilité d'innover, mais encore sont incités à le faire. Donc, pour Stinchcombe, les innovations produites par les systèmes bureaucratiques ne sont pas tellement le résultat d'un type particulier de personnalité, mais plutôt une conséquence des qualités structurelles de ces systèmes.

État présent de la société rurale soviétique

Quelles pourraient être les implications de ces considérations théoriques pour une interprétation de l'état présent de la société rurale soviétique ? Il est clair que le modèle stalinien de gestion autoritaire et centralisée a privé les managers des fermes collectives et systèmes connexes de toute capacité objective de concevoir et mettre en œuvre des innovations d'importance critique, donc des innovations visant à créer une succession de goulots d'étranglement(11). Depuis au moins 1929, le rôle des managers soviétiques est strictement de mettre en œuvre les politiques et directives qui leur sont imposées par les niveaux les plus élevés de la structure du pouvoir ; de ce fait, si ces managers innovent, leurs innovations ne peuvent que tendre à la routinisation. Les spécialistes, tant russes contemporains qu'étrangers, insistent à satiété sur le caractère bureaucratique et conservateur des managers soviétiques. Ainsi par exemple, A. Ageev et D. Kuzin [2, pp.10, 11] de la très officielle Académie des sciences de l'URSS, écrivaient en 1990 :

"La concentration du pouvoir économique dans les échelons supérieurs de la pyramide organisationnelle et managériale a (...) empêché toute possibilité d'entrepreneuriat indépendant et a mené à la suppression de toute créativité et initiative."

"L'extirpation de l'entrepreneuriat de l'économie, de la Nation, et souvent même de la vie quotidienne, et simultanément (...) son extirpation des valeurs économiques, a conduit à la formation d'une culture économique qui est non seulement anti-entrepreneuriale, mais aussi bureaucratique, conservatrice (...)" (traduction personnelle)(12).

Malgré de nombreux efforts de réforme, en particulier sous N. Khrouchtchev et L. Brejnev, des formes diverses de gaspillage, une éthique du travail déficiente, une allocation irrationnelle des ressources et autres dysfonctions de tous types sont restées le fait du processus de production dans les campagnes. Cette crise permanente montre qu'en réalité les managers agricoles n'effectuent pas les innovations routinisantes qui devraient constituer l'essentiel de leur raison d'être. Ou plus exactement et pour des raisons diverses, dont l'autoritarisme et la centralisation ne sont certes pas des moindres, l'histoire rurale soviétique témoigne d'une dégénérescence des innovations routinisantes des managers : dès les années trente, celles-ci tendent à se décoller des réalités socio-économiques et à se cantonner plus ou moins strictement dans la sphère politique et surtout administrative, dans la sphère politique parce que la dimension critique de la stratification

(11) Sous le manteau, l'humour des Soviétiques n'a d'ailleurs pas manqué d'ironiser fréquemment sur le fait que les managers innovateurs se sont souvent retrouvés dans les camps sibériens, alors que les conformistes étaient valorisés et récompensés.

(12) Ce texte d'Ageev et Kuzin [2] est la traduction de la version originale russe publiée dans *Voprosy ekonomiki*, 3 (1990) : 58-69, sous le titre "Sotsializm i predprinimatel ' stvo : problemy sovmestimosti" ; *Voprosy ekonomiki* est une publication de l'Institut d'économie de l'Académie des sciences de l'URSS.

sociale est en URSS avant tout politique, et dans la sphère administrative parce que l'autoritarisme et la centralisation atteignent ces managers par le biais d'une administration tatillonne qui ne tolère que mal quelque anicroche que ce soit. D'où ces fictions – voire un autisme – administratives, de proportions souvent dévastatrices, et d'où surtout les divers pendants de ces fictions et autisme, pendants bien réels ceux-là : wagons vides traversant l'immensité du pays de part en part[13], plans quinquennaux "réalisés" dans certains secteurs avant leur échéance et qui ne le furent en réalité jamais, et autres grandes "victoires" socialistes sur les divers "fronts de la production", où tant les "victoires" que les "fronts" étaient mythiques.

Éléments pour une prospective

Parallèlement à ce qui vient d'être exposé, il semble logique de distinguer deux étapes dans les contributions potentielles que l'entrepreneuriat pourrait apporter à une évolution future du processus de la production agricole soviétique, contributions qui impliqueraient nécessairement une libéralisation généralisée de ce processus. Première étape : passer des innovations routinisantes de nature politique et administrative à des innovations routinisantes économiquement utiles, en particulier dans les domaines financier, technologique et managérial. Seconde étape, concevable probablement dans un avenir plus lointain : passer des innovations routinisantes économiquement utiles à des innovations d'importance critique. Dans la présente analyse, nous nous limiterons à la première de ces étapes et passerons brièvement en revue certains des défis et problèmes auxquels le passage en question pourrait être confronté.

L'économie souterraine en URSS

Le premier de ces défis et problèmes est lié à l'importance de l'économie souterraine en URSS, importance qui semble toujours avoir été directement proportionnelle à la profondeur de la crise du secteur formel. Or, ces dernières années, cette crise est particulièrement aiguë au point que divers économistes soviétiques considèrent que l'économie souterraine a maintenant dépassé l'économie formelle. En outre, ces mêmes économistes affirment que les plus hauts échelons de prise de décisions ont *de facto* opté pour le maintien de cette économie souterraine afin que les deux économies combinées puissent constituer un système unique et stable. Cela a favorisé le développement d'organisations criminelles, a permis des spéculations de tous ordres et, de manière générale, a engendré une corruption des comportements économiques[14]. Alors que ces phénomènes sont assez bien illustrés pour ce qui a trait aux villes, ils sont moins fréquemment rapportés dans les campagnes, ce qui ne signifie certes pas qu'ils y soient moins répandus. Ainsi, il semble que les vols de matériel soient fréquents dans les fermes collectives et que des proportions parfois importantes de la production soient détournées.

(13) M. Gorbatchev, par exemple, les a fréquemment dénoncés et, avant lui, N. Khrouchtchev, en particulier dans un discours secret lors du XX^{e} congrès du Parti en 1956, discours marquant le début de la première déstalinisation.

Pour que les innovations routinisantes de nature politique et administrative puissent se transformer en innovations routinisantes économiquement utiles, il est nécessaire que ni les organisations criminelles, ni les spéculations, ni la corruption des comportements économiques ne puissent orienter les transformations devant s'opérer dans le processus de la production agricole. Sans prétendre aller aussi loin qu'Erich Fromm et Michael Maccoby [8] et leur théorie du caractère social essentiellement négatif de l'entrepreneur, et certainement sans aller aussi loin qu'Anton Blok [3] et sa théorie de la mafia sicilienne vue comme une forme d'entrepreneuriat investissant rationnellement et à long terme dans la violence organisée, il est néanmoins certain qu'un danger existe en URSS que se constitue dans les campagnes une société rurale rigidement stratifiée où des élites mettraient en place des systèmes d'écrémage des surplus particulièrement drastiques, et qu'il y ait paysannisation ou prolétarisation généralisée de la population rurale. Il semble bien qu'à court et peut-être à moyen terme, seule une mobilisation et des organisations issues des masses puissent s'opposer à une éventuelle polarisation de la société rurale, ce qui est en définitive un problème de relations de pouvoir, donc un problème politique(15).

Le déséquilibre entre le secteur collectif officiel et le secteur informel

Un deuxième problème qui, dans les campagnes, pourrait mettre en danger le passage d'innovations entrepreneuriales routinisantes de nature politique et administrative à des innovations routinisantes économiquement utiles est l'opposition entre, d'une part, le gigantisme du secteur collectif officiel et d'autre part le caractère "micro" du secteur informel, en particulier des parcelles individuelles. Même si ces dernières ont une productivité qui en termes relatifs est exceptionnelle (Tableau II), il n'en reste pas moins que la taille des fermes collectives ainsi que leurs styles de gestion et d'exploitation, entre autres leur haut degré de mécanisation, constituent un ensemble de facteurs favorisant des modèles de développement sinon de type révolution verte ou économie de plantations, à tout le moins de type fermes familiales modernes et hautement technicisées – telles celles des État-Unis par exemple. Cette tentation technicisante et vers le gigantisme ne peut être qu'exacerbée par les taux élevés d'exode rural que semble connaître le pays depuis plusieurs années (Tableau II).

(14) Les idées précédentes ont été prises chez, ou inspirées par, Ageev et Kuzin [2] ; voir en particulier les pp.13-14. Françoise Lazare [12] décrit de la façon suivante le fond d'illégalité caractérisant aujourd'hui nombre d'activités économiques soviétiques : "L'une des caractéristiques principales de cette nouvelle forme d'économie est l'ignorance volontaire de la législation fiscale. (...) Comme le remarque l'ancien conseiller économique de Gorbatchev, M. Nikolai Petrakov, "la petite entreprise ne peut actuellement qu'aller vers la mafia ou tomber dans la bureaucratie". Souvent associées au trafic et à l'économie de l'ombre, victimes de campagnes de presse dénonçant leur manque de moralité, les coopératives ont aujourd'hui mauvaise réputation. (...) M. Grigory Iavlinski, (...), conseiller du président de la Fédération russe, Boris Eltsine, et messager de Gorbatchev auprès du FMI, déclare que le processus en cours "n'est pas tant celui de la privatisation que celui du bradage de la propriété d'État." (...) Les dirigeants soviétiques sont maintenant confrontés à un double défi : non seulement il faut casser la vieille machine bureaucratique, mais dans le même temps lutter contre l'affairisme.

(15) Voir à ce sujet le modèle de société rurale proposé par A.A. Nikonov, modèle brièvement décrit dans la première partie de cet article.

Dans les conditions présentes de l'URSS, une telle orientation ne peut entraîner qu'endettement et dépendance extrêmes, et en particulier une possible "addiction" à la coopération technique internationale (pour autant que celle-ci existe à une échelle suffisante, ce qui n'est pas certain). Cela renvoie au problème des innovations routinisantes, et – pour ne considérer que la dimension technologique de celles-ci – au problème des technologies appropriées ; de telles innovations technologiques peuvent être décrites dans ce contexte comme des innovations qui créent des goulots d'étranglement qu'il est possible de résorber sans difficultés majeures grâce aux ressources de la société elle-même, donc sans faire appel à une aide exogène. Une autre question directement liée à ce qui vient d'être exposé est celle de la tenure de la terre, qu'il s'agisse de la structure ou de la sécurité de celle-ci, question cruciale s'il en est et qui conditionne toutes les autres[16]. En somme, pour que les campagnes soviétiques puissent éviter l'écueil d'une dépendance excessive et développer un entrepreneuriat autonome et dynamique (même si dans un premier temps les innovations de celui-ci se limiteront en toute probabilité à des innovations routinisantes), il est important que les exploitations ne soient pas trop grandes, que la tenure de la terre soit relativement équitable et que les technologies adoptées soient suffisamment appropriées, ensemble de variables de nature surtout socio-économique.

L'émergence d'intermédiaires

L'émergence d'intermédiaires (*brokers*) nombreux et organisés constitue le troisième problème et défi qui pourrait faire obstacle au passage d'innovations routinisantes de nature politique et administrative à des innovations routinisantes économiquement utiles. Il est bien connu que les intermédiaires servent les intérêts de groupes sociaux opérant surtout au niveau de la communauté locale et au niveau national, et qu'ils agissent comme un tampon entre ces groupes, maintenant des tensions et contradictions entre ceux-ci, tensions et contradictions dont ils profitent et qui rendent leur activité possible[17]. Les actions de ces intermédiaires, et les avantages qui en résultent pour ceux-ci, peuvent être multidimensionnels : tantôt économiques, tantôt politiques, tantôt de prestige, etc. De ce fait, il existe, par exemple, des intermédiaires économiques, intermédiaires qui auront le plus de succès dans des économies manquant de transparence, et des intermédiaires politiques, qui eux réussiront le mieux dans des pays politiquement mal intégrés. Étant donné le chaos et l'incertitude existant aujourd'hui en URSS, en particulier l'opacité de sa sphère économique (insécurité, manque d'information, inefficacité extrême, etc.) et la désintégration politique généralisée, il s'est créé un milieu social favorable à l'émergence d'intermédiaires, spécialement en milieu rural. Ces individus peuvent certes réaliser certaines innovations routinisantes économiquement utiles, mais à longue échéance ils tendront à empêcher de telles innovations puisque leur succès dépend de la présence de tensions et contradictions entre groupes

(16) La question est intensément débattue en URSS. Ainsi que mentionné dans la section 1 de l'article, sous M. Gorbatchev, le principe d'une diversité de formes organisationnelles de production a été accepté. Voir à ce sujet la note 14, en particulier le commentaire au sujet du processus de "privatisation" actuellement en cours dans le pays.

(17) Voir à ce sujet l'article classique de Wolf [21]. Le concept de *broker* a parfois été traduit par "intermédiaire – représentant culturel" ; pour des raisons de commodité, nous nous limiterons dans le présent texte au simple terme d'"intermédiaire".

sociaux opérant à des niveaux très différents, donc de la présence de goulots d'étranglement. En fait, les intermédiaires prospèrent grâce à une exploitation "rationnelle" de ces derniers. Dès lors, la question qui se pose est la suivante : étant donné que l'URSS est, depuis la montée au pouvoir de M. Gorbatchev en 1985, entrée dans une période de transition qui devient de plus en plus chaotique, sera-t-elle capable de sortir de cette transition en évitant la formation d'une strate plus ou moins puissante d'intermédiaires, strate qui pourrait nuire à l'émergence d'entrepreneurs ? Et, simultanément, l'URSS pourra-t-elle créer des systèmes bureaucratiques d'une qualité suffisante pour pouvoir – conformément à l'approche d'Arthur Stinchcombe – libérer et motiver suffisamment d'individus afin qu'ils réalisent des innovations routinisantes économiquement utiles, et à plus longue échéance des innovations d'importance critique ?

Conclusion

Exceptions faites de la période de la NEP et de celle postérieure à 1985, en URSS, la rationalité politique a toujours été plus déterminante que la rationalité économique, le "décollage" par rapport à cette dernière ayant été le plus extrême sous J. Staline et surtout N. Khrouchtchev. Étant donné cet état de fait, l'émergence d'entrepreneurs a été impossible : en effet, une telle émergence implique l'existence non seulement d'une certaine liberté d'action pour ces entrepreneurs, mais aussi d'une autonomie – au moins relative – de la sphère économique, liberté et autonomie qui n'ont jamais été présentes en URSS. Il en est résulté des goulots d'étranglement économiques que le système politico-administratif n'a jamais été capable de résorber, précisément parce que sa rationalité dominante était politique. De ce fait, il semble bien que l'un des obstacles majeurs auxquels ait été confronté le développement socio-économique russe – en particulier dans les zones rurales – a été la rigide prédétermination par le système politico-administratif des rôles et fonctions des divers éléments de la société soviétique, y inclus les éléments de sa sphère économique. Cette prédétermination fit que l'URSS ne fut jamais capable de produire suffisamment d'innovations (qu'elles soient routinisantes ou d'importance critique) pour pouvoir gérer adéquatement l'incertitude et la complexité inhérentes à une économie moderne. Pour qu'une telle gestion soit possible, une forme d'entrepreneuriat autonome est indispensable. C'est du moins ce que le présent article s'est attaché à montrer.

Références

1. Aganbegyan A. (1989). *Inside perestroïka. The future of the Soviet economy.* New York, Harper and Row : 241.
2. Ageev A., Kuzin D. (1991). Socialism and entrepreneurship. Problems of compatibility. *The Soviet Review. A Journal of Translations*, 32 (1) : 3-19.

3. Blok A. (1974). *The mafia of a Sicilian village 1860-1960. A study in violent peasant entrepreneurs*. New York, Harper and Row : 293.

4. Chayanov A.V. (1931). Socio-economic nature of peasant farm economy. In : Sorokin P.A., Zimmerman C.C., Galpin C.T., éds. *A systematic source book in rural sociology*. The University of Minnesota Press, Minneapolis, USA.

5. Chayanov A.V. (1966). *The theory of peasant economy*. Thorner D., Smih R.E.F., Kerblay B., éds. Irwin, Londres.

6. Chayanov A.V. (1967). *Œuvres choisies de A.V. Chayanov*. Mouton (Johnson Reprint, S.R. Publishers), La Haye.

7. Durrenberger E.P. éd. (1984). *Chayanov, peasants, and economic anthropology*. Academic Press. Orlando, Fl., USA : 205.

8. Fromm E., Maccoby M. (1970). *Social change in a Mexican village. A sociopsychoanalytic study*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., USA : 303.

9. Havet J. (1980). Entrepreneurship and work discipline especially in peasant societies. *Anales* ; 1 : 58-78.

10. Jackson G.D. Jr. (1966). *Comintern and peasant in East Europe. 1919-1930*. Columbia University Press, New York.

11. Karcz J.F. (1970). Khrushchev's agricultural policies. In : Bornstein M., Fusfeld D.R., éds. *The Soviet Economy : a book of readings*. Richard D. Irwin, Homewood, I11., USA : 223-259.

12. Lazare F. (1991). Affairisme à la soviétique. Les privatisations s'improvisent sur fond d'illégalité et d'absence de morale. *Le Devoir* ; 30 mai : b6.

13. Medvedev Z.A. (1987). *Soviet agriculture*. W.W. Norton & Company, New York : 464.

14. Millar J.R. (1981). The prospects of Soviet agriculture. In : Bornstein M., éd. *The Soviet Economy : continuity and change*. Westview Press, Boulder, Co., USA : 273-291.

15. Nolan P. (1982). Collectivisation in China : some comparisons with the USSR. In : Jones S., Joshi P.C., Murmis M., éds. *Rural poverty and agrarian reform*. Allied Publishers Private, New Delhi : 113-141.

16. Nove A. (1974). Soviet agriculture under Brezhnev. In : Bornstein M., Fusfeld D.R., éds. *The Soviet Economy : a book of readings*. Richard D. Irwin, Homewood, I11., USA : 196-223.

17. Stinchcombe A.I. (1973). Formal organizations. In : Smelser N.J., éd. *Sociology. An introduction*. John Wiley, New York : 796.

18. Stinchcombe A.I. (1974). *Creating efficient industrial administration*. Academic Press, New York : 220.

19. Van Atta D. (1989). Theorists of agrarian perestroïka. *Soviet Economy* ; 5 (1) : 70-99.

20. Volin L. (1970). *A century of Russian agriculture : from Alexander II to Khrushchev*. Harvard University Press, Cambridge, Mass. USA : 644.

21. Wolf E.R. (1971). Aspects of group relations in a complex society : Mexico. In : Shanin T., éd. *Peasant and peasant society*. Penguin Books, Londres : 50-68.

22. Yakolev A. (1990). La marche de la perestroïka en Union Soviétique. 42 réponses franches d'Alexandre Yakolev. *La Nouvelle Revue Internationale* ; 23 (5-6), mai-juin : 9-18.

23. Zaslavskaya T.I. (1987). Socioeconomic aspects of perestroïka. *Soviet Economy* ; 3 (4) : 313-331.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 169-188.

14

Esprit d'entreprise et création d'entreprise, l'expérience marocaine et son devenir

N. IBN ABDELJALIL

Université Hassan II, Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales, Casablanca, Maroc

Dans les pays en voie de développement à économie libérale tels que le Maroc, l'importance de la création d'entreprise et par suite des promoteurs créateurs est vitale pour la dynamique de développement.

L'État providence et investisseur omniprésent a vécu. Bien souvent il n'a plus les moyens financiers de jouer le rôle de locomotive et doit concentrer ses efforts sur quelques axes stratégiques et (ou) sociaux.

L'efficacité de la libéralisation comme nouvelle politique de développement doit passer par une politique de "moins d'État, mieux d'État" [2] et une politique d'incitation à l'initiative privée [11].

Dans cette perspective, la création d'entreprise apparaît comme source de richesses nouvelles, d'emplois, d'apprentissage technique et technologique, de développement de relations inter-industrielles, de coopération internationale, etc. C'est aussi un phénomène cumulatif générateur d'initiatives nouvelles de création, en particulier au plan régional, en valorisant les potentialités présentes et le marché local.

Dans une économie libérale, la création d'entreprise est un impératif non seulement économique mais également social. Au Maroc 400 000 jeunes environ arrivent en âge de travailler chaque année et au moins le quart de ces jeunes vient augmenter la masse des demandeurs d'emplois sans grande chance de voir leur demande satisfaite. Ce déficit dans les emplois à créer est important et constitue une pesanteur socio-économique incontournable pour tout décideur public ou privé. Seul un investissement productif privé très actif, en particulier dans les régions, peut alléger cette pesanteur.

Il faut souligner que dans l'extrême majorité des cas de création d'entreprise *ex nihilo*, celle-ci est d'abord l'expression de volontés et d'initiatives individuelles. Créer une entreprise est pour beaucoup de personnes le moyen de concrétiser leurs aspirations les plus

profondes, qu'elles soient matérielles, sociales ou psychologiques. On ne peut s'intéresser au phénomène de la création d'entreprise sans se préoccuper de l'individu créateur, c'est-à-dire l'initiateur, le moteur, le générateur de la création. Cette vérité première ne semble pas avoir toujours été suffisamment prise en compte par les décideurs économiques et politiques au Maroc. Or cette distinction création/créateur nous semble importante dans toute politique d'incitation-promotion à la création d'entreprise.

Cet article veut souligner que dans le processus de création, la phase de pré-création, dans laquelle l'entrepreneur potentiel est encore à la recherche de l'idée, jusqu'au stade de la réalisation du projet, est une phase très importante qui mérite beaucoup d'attention, au moins autant que la phase de réalisation et de lancement du projet. On s'interrogera sur les conditions d'apparition et de développement de l'esprit d'entreprise source d'idées-projets, puis sur les possibilités de soutien des promoteurs potentiels pour consolider leur décision d'entreprendre. On analysera enfin les possibilités de soutien à l'entreprise nouvellement créée.

Assistance et soutien à l'entrepreneur créateur

Promouvoir l'esprit d'entreprise, c'est insuffler la volonté de créer à une partie de la population, c'est forger un vivier de créateurs potentiels. De ce vivier, seuls certains confirmeront leurs souhait et volonté d'entreprendre par une idée-projet réalisable. Ils décideront alors de passer aux actes et d'entreprendre la réalisation effective de leur projet. Ils deviendront alors créateurs d'entreprise.

Le soutien au créateur en tant qu'individu est un des éléments d'une politique de promotion de la création d'entreprise. L'individu créateur "de bonne qualité" semble devoir disposer des aptitudes suivantes selon Robert Papin [12] :

- Il est animé d'une volonté farouche de se dépasser et d'aller toujours plus loin.
- Il sait faire face aux difficultés et ne s'avoue jamais vaincu.
- Il est capable de changer de cap à temps si son idée s'avère non rentable et de "retomber sur ses pieds".
- Enfin et surtout, il a appris à se connaître, c'est-à-dire à connaître ses objectifs et motivations d'une part, ses forces et faiblesses d'autre part.

Cette "bonne qualité" n'est pas toujours présente. Par ailleurs, la taille de l'entreprise créée, significative de l'importance de la surface financière initiale du promoteur, la nature de l'activité entreprise, les caractéristiques technologiques adoptées (innovation), les types de produits ou services offerts (nouveaux ou classiques), montrent que l'entreprise nouvellement créée est à l'image du profil du créateur (formation, expérience, réseau de relations...) et de ses ambitions.

Plus que les créateurs de moyennes et grandes unités aux ambitions et moyens importants, les éléments d'une politique de soutien qui suivent concernent davantage les créateurs de petites entreprises aux moyens de départ relativement limités. Ces créateurs ressentent un besoin d'assistance et de soutien aigu lors des phases de pré-création et de création.

Leurs besoins sont multiples, au premier rang desquels la nécessaire atténuation du risque personnel d'entreprendre. En second lieu, la levée de certains blocages financiers qui handicapent la réalisation de projets économiquement viables.

Risque personnel d'entreprendre et viabilité du projet

Réduction du risque personnel d'entreprendre

L'individu qui se sent l'âme, la capacité et la volonté de tenter l'aventure de la création ne doit pas se sentir socialement abandonné. Il ne doit pas courir des risques qui détruiraient complètement son avenir professionnel et familial s'ils survenaient. L'absence de couverture sociale au Maroc (absence d'allocations chômage, quasi-inexistence de la couverture maladie) rend l'individu entrepreneur plus vulnérable qu'ailleurs à tout échec professionnel. Cet échec a bien souvent des conséquences d'autant plus lourdes qu'elles se répercutent non seulement sur le seul individu mais également sur sa famille. Cette responsabilité familiale est lourde. En effet, la société marocaine se caractérise toujours par des relations de dépendance et de solidarité familiales relativement fortes non seulement entre ascendants et descendants mais également entre colatéraux.

Ainsi, le créateur échouant dans son projet doit pouvoir survivre économiquement :

- S'il est déjà salarié, en étant garanti de retrouver son emploi avant d'entreprendre son projet. Diverses solutions peuvent être envisagées :
  - Une mise en disponibilité ou un congé sans solde pour création d'entreprise d'une durée de deux ou trois ans doit être possible. Au terme de cette période, le salarié peut décider de quitter définitivement son emploi ou au contraire de reprendre son travail en tant que salarié sans contraintes ni conditions particulières.
  - Une formule de travail à mi-temps peut également être envisagée notamment sur une première année qui correspondrait à la phase pré-création de l'entreprise et étude du projet.
- Soit en souscrivant éventuellement quelques années à l'avance (deux à cinq ans) à un système d'assurance à concevoir, partiellement subventionné, qui garantisse au promoteur, en cas d'échec, un revenu minimal sur une durée déterminée de deux ans par exemple.

Par ce type de garanties minimales, l'appréhension à l'égard du risque d'entreprendre sera atténuée et les candidats volontaires pour la création d'entreprise seront plus nombreux.

Ces deux propositions se limitent aux effets d'un échec du créateur avec le souci d'atténuer les difficultés de survie et d'autoriser une reprise professionnelle et par suite économique et sociale au promoteur. D'autres propositions peuvent réduire les risques d'échec et de mortalité infantile des entreprises naissantes et atténuer ainsi les causes d'échec de manière préventive.

Confirmation de la viabilité économique du projet

Les créateurs doivent acquérir la confirmation de la viabilité économique et commerciale de leur projet au-delà de l'appréciation intuitive et ce avant de s'engager dans la réalisation. Du fait de l'insuffisante disponibilité de l'information économique, les études de marché sont très coûteuses et affaire de professionnels spécialistes. Il en est de même des études de faisabilité. De telles études peuvent constituer un investissement à fonds perdus pour le petit créateur et dans tous les cas grèvent lourdement ses possibilités d'apports en fonds propres au projet. Il paraît nécessaire de permettre à cette catégorie de créateurs un accès plus aisé à l'élaboration de dossiers d'investissement mieux construits. Les idées développées sur la production et la diffusion de l'information économique, technique et commer-

ciale tant au niveau national que local trouvent ici application. Les chambres de commerce, les collectivités locales, les différents départements ministériels et les organismes tel l'Office pour le développement industriel (ODI) doivent y jouer un rôle important.

En outre, on peut envisager un réseau de professionnels privés agréés, auxquels s'adresseraient les petits créateurs contre une rémunération étalée dans le temps et (ou) complétée après réalisation du projet. Les cellules de promotion et de soutien aux entrepreneurs diplômés, déjà proposées en milieu universitaire, peuvent jouer un rôle dans ce sens. Par ailleurs, une expérience originale et importante est actuellement menée au Maroc à travers le Conseil national de la jeunesse et de l'avenir (CNJA)[1].

Une enquête "grandeur nature", administrée à 100 000 jeunes diplômés (baccalauréat et plus) en situation de recherche d'un emploi par le CNJA, révèle que 15 000 jeunes ont le souhait d'entreprendre et de créer leur propre entreprise. Ce constat, au-delà de la surprise, est une lueur d'espoir pour l'avenir de l'esprit d'entreprise au Maroc. Ces 15 000 jeunes sont actuellement suivis dans le cadre d'un programme d'information et d'assistance à la création d'entreprise (PIACE) mis en place par le CNJA en plusieurs étapes :

- *Étape 1* : Vingt-sept réunions d'information et de prise de contact pour recenser les besoins de ces jeunes entrepreneurs potentiels ont été organisées à l'échelle nationale. Une équipe de cinq animateurs spécialistes de la création d'entreprise et des groupes de 500 à 700 jeunes se sont retrouvés dans chaque réunion durant une journée.
- *Étape 2* : Sur la base des besoins et obstacles recensés, lors de ces journées et en fonction des confirmations d'idées-projets par les jeunes, des ateliers restreints vont être organisés pour assister les jeunes promoteurs les plus déterminés et les plus avancés dans leur idée-projet à progresser dans la faisabilité de leur projet.

Parallèlement, le CNJA est appelé à faire des propositions afin d'atténuer les obstacles ressentis par ces jeunes. Ces propositions devant aboutir sur de nouveaux textes et de nouvelles décisions de la part tant du législatif que de l'exécutif. Il importe de souligner que les difficultés les plus ressenties par les promoteurs diplômés semblent être :

- l'insuffisance de leurs possibilités d'apports en fonds propres ;
- l'indisponibilité et le coût prohibitif des locaux professionnels dans la plupart des villes du royaume ;
- l'impossible apport de garanties réelles au système bancaire qui en est toujours friand...
- le difficile parcours administratif aux stades de réalisation et exploitation du projet.

Les problèmes ainsi cités présentent de façon particulièrement explicite les axes d'actions à entreprendre.

- *Étape 3* : Elle prévoit l'assistance et le suivi des jeunes lors de la réalisation de leurs projets et lors des premières années d'activité. Seuls deux mille projets ont été retenus et sont actuellement en cours de réalisation.

(1) Le Conseil national de la jeunesse et de l'avenir créé par DAHIR n°1-90-190 de fév. 1991 est une instance consultative et de proposition impliquant toutes les forces vives de la Nation (politiques, gouvernementales, constitutionnelles et civiles). Ce conseil a adopté une charte "qui définit les principes et orientations de base devant guider la recherche de solutions adéquates aux questions prioritaires relatives à l'emploi, à l'éducation et à la formation des jeunes (...)", CNJA, *Charte nationale pour l'emploi des jeunes et le développement des ressources humaines*. Première session, mars 1991, Rabat.

Obstacles financiers personnels du créateur

L'idée fondamentale est que le promoteur capable de tenter l'aventure de la création ne doit plus être empêché par le manque de moyens financiers personnels. Cela serait d'autant plus dommageable que le projet envisagé est économiquement viable, techniquement innovateur et socialement enrichissant.

Beaucoup de banquiers affirment qu'au Maroc, on ne souffre pas d'insuffisance de moyens de financement pour les projets mais au contraire d'un manque de projets économiquement viables.

Les convictions sont tout autres du côté des créateurs. Les plus dynamiques d'entre eux se plaignent de la rigidité, du fonctionnariat et du refus du risque de la part des banquiers marocains. Sans doute la réalité est-elle entre les deux thèses. Il faut savoir que le promoteur doit toujours (sauf cas exceptionnel) apporter au minimum 30 à 50 % de l'investissement global en fonds propres. Ces apports marquent l'engagement financier du promoteur ainsi que la confiance qu'il accorde à son propre projet. Cependant, le promoteur n'est pas toujours capable, sur son patrimoine personnel, d'apporter ces fonds propres. C'est particulièrement le cas des jeunes, diplômés ou non, sans surface financière familiale.

En outre, le système bancaire au Maroc demeure dans son ensemble peu enclin à prêter sans prises de garanties patrimoniales tant au titre des prêts personnels que des prêts professionnels ou d'affaires. Très nombreux sont les promoteurs-créateurs qui ne disposent pas d'actifs à offrir en garantie des prêts sollicités et qui peuvent être à la base de projets viables et potentiellement porteurs. Force est de constater aujourd'hui qu'aucune réponse significative n'est encore apportée au Maroc à ces blocages, en particulier à celui des apports en fonds propres.

Depuis 1988, une atténuation de ces problèmes est perceptible pour les seuls jeunes promoteurs diplômés (quel que soit leur diplôme) ou attestant d'une expérience professionnelle quelconque et souhaitant réaliser un projet de première création conforme à leur profil professionnel. Une série de textes législatifs et de conventions autorisent et organisent le financement *intuitu personae* de jeunes promoteurs à hauteur de 90 % de leur programme d'investissement avec un plafond de 500 000 DH(1 US $ ≈ 8,70 DH), augmenté à 1 000 000 DH à partir de mars 1991[2]. Les apports en fonds propres sont donc réduits à 10 % du montant du petit investissement réalisé.

Il faut souligner que le texte sur le financement des jeunes promoteurs est l'une des premières initiatives de soutien financier direct au créateur. Cependant, sur le fond, si ce texte avait été élargi aux personnes morales, il aurait contribué à solutionner la difficulté des apports en fonds propres de certains promoteurs non fortunés. En effet, le prêt aurait été accordé *intuitu personae* au jeune promoteur qui l'aurait apporté en fonds propres à la personne morale en association avec d'autres investisseurs. Le Maroc aurait alors joué un rôle de pionnier en ce domaine. Ce texte aurait assuré un véritable coup de fouet à la création d'entreprise en atténuant l'un de ses principaux freins.

(2) L'État, parallèlement à son effort de création d'emplois, souhaite dynamiser l'économie à la base, en encourageant des jeunes à créer leur propre emploi, et par là même à insuffler l'esprit d'entreprise aux jeunes nouvellement diplômés. Le message est à peine voilé, il pourrait être formulé ainsi : "jeunes diplômés, le salariat n'est pas la seule voie, créez votre propre emploi !" La loi 36-87 relative à l'octroi de prêts de soutien à certains promoteurs – BO n°3923 du 06/01/88 – Décret d'application de la loi 36-87. Conventions signées entre le ministère des Finances et le Groupement professionnel des banques du Maroc (GPBM).

Par ailleurs, depuis 1989, une convention entre la Banque européenne d'investissement (BEI) d'une part et l'État marocain avec le Groupement professionnel des banques du Maroc (GPBM) d'autre part, rend opérationnelle une formule conjointe de prêt à long terme (70 % de l'investissement) et de prise de participation partielle à hauteur maximale de la moitié des apports en fonds propres des promoteurs (moitié de 30 %, soit 15 %)[3]. Ce montage financier n'est possible que pour des projets d'investissements en partenariat avec un ressortissant de la Communauté européenne. Une formule similaire, bien que moins avantageuse, est prévue par une ligne de financement française pour des projets en partenariat.

En dehors de ces cadres, aucune formule de financement en capital-risque au niveau des créations d'entreprises n'est présente, ni de prêts individuels à long terme pour apports en fonds propres, ni, enfin, de cautionnement mutuel ou de fonds de garantie. D'autres solutions devraient être recherchées sur deux plans différents et complémentaires, sachant que le marché financier et plus particulièrement boursier est quasi inexistant au Maroc. La banque marocaine Al Amal, petite et nouvellement créée, offre des possibilités de prêts participatifs à des ressortissants marocains qui investissent au Maroc, seuls ou en partenariat.

Les prêts personnels pour apports en fonds propres

Ce problème aurait pu être résolu par le texte sur le financement des jeunes promoteurs, si ce texte avait permis aux bénéficiaires des prêts personnels d'en faire apport en fonds propres à des personnes morales. Ce ne fut pas le cas. Ce texte ne concerne que des projets réalisés sous forme de personne physique ou de sociétés de personnes.

Il est donc souhaitable de mettre en place des prêts personnels sur longue période de cinq à dix ans, également plafonnés, avec actualisation annuelle du plafond. Un double système de garantie pourrait être envisagé. Une société de cautionnement mutuel alimentée par tous les bénéficiaires ainsi que la Caisse centrale de garantie pourraient simultanément et partiellement garantir ces prêts.

Par ailleurs, ces prêts pourraient être préparés par des formules de plans épargne-entreprise, beaucoup mieux étudiées et plus attrayantes que la formule inaugurée par la BMCI depuis quelques années et somme toute sans grand succès jusqu'à aujourd'hui.[4]

Le portage d'actions

Des formules de portage d'actions sur des durées déterminées, par les banques, leurs filiales ou par des organismes financiers spécialisés, pourraient être conçues en faveur des entreprises en création dont les promoteurs n'auraient pas la surface financière suffisante pour

(3) Convention de rétrocession de fonds "capital-risque" BEI. Deuxième semestre 1989.

(4) C'est une formule peu intéressante dans la mesure où la BMCI ne donne aucun avantage substantiel, ni en soutien des fonds propres, ni en prêts, au bénéficiaire du plan épargne-entreprise qui se trouve quasiment aligné sur les conditions standards appliquées par la banque.

procéder aux apports en fonds propres nécessaires. C'est une forme de financement en capital-risque qui pourrait ainsi être inaugurée au Maroc.

L'organisme financier renforcerait les apports en fonds propres de l'entité créée avec des conditions de sortie préalablement définies en termes de durée, de prix, avec bien entendu une priorité absolue donnée aux promoteurs créateurs.

Il faut reconnaître que cette formule de portage d'actions est souvent risquée. Outre le risque des affaires, le risque d'illiquidité ne peut être ignoré et la banque porteuse peut facilement se trouver en situation d'actionnaire piégé.

Ce risque ne peut être atténué que par la multiplication des prises de participation par l'intermédiaire de sociétés écrans, sociétés holdings sans objectif de prise de contrôle par exemple qui, elles, seraient cotées en Bourse. Ces sociétés de capital-risque ont connu un développement important aux États-Unis et dans une moindre mesure en France(5). Ces sociétés apportent un soutien financier en capital aux sociétés nouvelles disposant de réelles perspectives de réussite, avec certes des risques calculés. Aucune garantie du type de celles exigées par les créanciers n'est demandée, il y a partage des risques dans l'attente d'une rentabilité élevée permettant des plus-values substantielles lors de la sortie.

C'est justement cette sortie qui semble devoir poser des problèmes au Maroc et qui nécessite une dynamisation réelle, et non seulement en intention, du marché boursier avec toutes les garanties nécessaires de transparence.

Provisions pour prise de participation

Une mesure fiscale pouvant également favoriser des relations inter-entreprises serait de permettre aux entreprises existantes de constituer des provisions pour prise de participation dans des entreprises en création ou nouvelles (moins de trois ans d'âge)(6). Ces provisions seraient constituées en franchise d'impôts et réintégrées fiscalement après trois ans si la prise de participation n'était pas effective. Ces provisions ne seraient réintégrées au bénéfice fiscal de la société que si sa prise de participation était de courte durée (moins de trois ans) et si cette sortie de l'entreprise "X" n'est pas réinvestie dans de nouvelles prises de participation dans d'autres entreprises.

Ces quelques idées (prêts personnels en fonds propres, portage d'actions, prises de participation en franchise d'impôts) sans être exhaustives constituent une base de départ pour l'atténuation des problèmes de fonds propres connus par certains entrepreneurs, en particulier les plus jeunes et les plus dynamiques d'entre eux, souvent sans patrimoine propre.

---

(5) Selon R. Belkahia [3], aux États-Unis, 300 sociétés gèrent l'équivalent de 300 milliards de DH en capital-risque et investissent annuellement 20 milliards de DH ; en France, 70 fonds gèrent 16 milliards de DH et investissent annuellement quelque 3 milliards de DH.

(6) Le code des investissements industriels de 1983, actualisé en 1988, prévoit une mesure équivalente à l'égard de tout investissement réalisé dans les zones III et IV (zones régionales excentrées).

Autres possibilités d'assistance du créateur

Opérations d'essaimage

Toujours en phase de pré-création, le secteur privé et en particulier les grandes entreprises du système productif comme du système financier peuvent contribuer à la création d'entreprises par les membres de leur personnel qui en exprimeraient le désir. Cette contribution sera d'autant plus efficace qu'il s'agit généralement de salariés, cadres ou agents de maîtrise disposant d'une expérience professionnelle et de compétences déjà bien établies leur permettant de réaliser un projet avec beaucoup plus de chances de réussite [1, 4].

Il est donc utile d'inciter le secteur privé à adhérer à cette pratique d'essaimage déjà développée en Europe depuis le début des années quatre-vingt. L'entreprise existante, généralement de taille moyenne ou grande, joue le rôle "d'essaimeur" en proposant ou en autorisant certains de ses salariés qui le souhaitent à tenter l'aventure de la création. L'essaimeur apporte son soutien plus ou moins important et plus ou moins actif à l'"essaimé". Ce soutien peut se limiter à la seule acceptation d'une période de congé sans solde sur une, deux ou trois années avec le cas échéant une période initiale de travail à mi-temps. Ces arrangements permettent au salarié-entrepreneur en herbe de préparer son projet et de le lancer. En cas d'échec, le créateur serait autorisé à retrouver son statut de salarié au sein de l'entreprise.

Ce soutien peut être beaucoup plus important et plus actif de la part de l'essaimeur s'il voit dans le projet de l'essaimé un ensemble d'atouts et non un risque de concurrence déloyale. En effet, l'essaimé connaissant son entreprise d'origine, son professionnalisme, ses méthodes de travail, ses produits, ses exigences de qualité, etc., peut par son projet devenir un collaborateur actif et dynamique sous des statuts divers. Il peut l'être en tant que :

- sous-traitant de capacité ou de fourniture ;
- fournisseur de biens ou de services ;
- client, revendeur ou distributeur ;
- prestataire de services ;
- transporteur spécialisé ou non ;
- société de communication, etc.

L'essaimeur n'est souvent pas désintéressé par le projet de l'essaimé ; son soutien est un investissement en termes de préparation de l'essaimé, d'assistance multiforme et parfois de participation financière. Ainsi l'essaimeur peut aider l'essaimé à préparer son projet, à faire son étude de faisabilité et son étude de marché. Il peut l'assister dans la mise en place du potentiel humain nécessaire, il peut le faire bénéficier de son réseau relationnel : banquiers, fournisseurs, transporteurs, prestataires de services, etc. Il peut lui assurer, bien entendu, ses premières commandes, ses premières références, etc.

Il apparaît donc que les avantages directs sont réciproques s'ils sont pensés et envisagés comme tels, sans ignorer les avantages indirects plus macro-économiques et sociaux.

Ainsi, le secteur privé, sous l'impulsion du législateur, pourrait adhérer à cette idée et à cette pratique de l'essaimage. Le législateur pourrait intervenir par un texte traçant un cadre très souple autorisant le salarié promoteur à solliciter un congé sabbatique à son

employeur, sans obligation d'acceptation pour celui-ci, notamment lorsqu'il s'agit d'une PME et lorsque ce congé comporte des risques pour l'activité de l'entreprise[7].

Ces opérations d'essaimage seraient continuées par des formules de partenariat inter-entreprises que certains qualifient de parrainage ou d'opérations "kangourou". Des entreprises existantes assistent des entreprises naissantes ou petites en leur offrant l'appui de leur réseau commercial, leur potentiel de distribution, leur bureau d'études, leur maîtrise technologique, etc. L'entreprise jeune et petite bénéficie ainsi d'un guide professionnellement expérimenté et de moyens techniques commerciaux et parfois financiers auxquels elle n'aurait pu prétendre autrement. L'entreprise kangourou apporte son appui avec des contreparties immédiates ou, à terme, financières ou commerciales que l'entreprise parrainée lui servira.

Partenariat international

Parallèlement, des opérations de partenariat et de joint-venture doivent être recherchées entre des entrepreneurs nationaux et d'autres étrangers. C'est un axe de développement nouveau de la coopération internationale qui enrichirait ainsi les sentiers battus de la coopération bilatérale inter-États [4].

– La mise en place de bourses de partenariat bilatérales inter-pays gérées par les associations patronales et soutenues par les pouvoirs publics (à l'image des bourses de sous-traitance) peut insuffler un élan nouveau aux investissements étrangers.

– Tout investissement en partenariat mixte (national et étranger) doit également pouvoir bénéficier d'avantages fiscaux et financiers spécifiques car il est source de transferts directs de technologie et de tissage de liens économiques, commerciaux et financiers.

Ces projets en partenariat viseraient autant le marché local, qu'international. En tout état de cause, des projets conjoints dans le cadre de partenariat international sont davantage pourvoyeurs de relations humaines directes basées sur la confiance réciproque. Sans cette dernière, aucun investissement, aucune collaboration n'est possible.

L'assistance en phase de pré-création est primordiale, sans négliger la phase de démarrage de l'entreprise naissante. En effet, après l'idée-projet, l'étude de sa faisabilité, l'entrepreneur créateur décide de réaliser... Il voit naître progressivement son entreprise, qui devient une entité socio-économique à part entière. C'est cette dernière, l'entreprise naissante, en phase de réalisation, qu'il s'agit de ne pas étouffer par un environnement hostile ou négativement indifférent. Il faut réduire les causes non économiques de la mortalité infantile frappant les jeunes et petites entreprises.

(7) En France, un texte de loi datant de 1984 a instauré le droit des salariés à un congé sans solde d'une année, renouvelable une fois, avec faculté pour le salarié de réintégrer son poste au terme de ce congé. Les entreprises de moins de 200 salariés gardent la possibilité de refuser les demandes de congés sans solde.

L'assistance à l'entreprise en création

En phase de création, l'entrepreneur créateur a déjà pris la décision de réaliser son projet et entame sa concrétisation. Que fait-on aujourd'hui au Maroc en faveur de la création d'entreprise ? Quels sont les structures, publiques ou privées, les textes, les mesures administratives et (ou) réglementaires qui soutiennent les entités nouvellement créées ?

Ces dernières années, beaucoup d'efforts ont été entrepris en faveur de l'investissement productif. Ces mesures émanent pour l'essentiel des pouvoirs publics, presque rien n'est fait du côté du privé et des organisations patronales professionnelles. Cependant, les aides spécifiques à la création d'entreprise demeurent encore aujourd'hui réduites. Il faut rappeler que des indications synthétiques telles que les taux de création (Nombre de créations / Tissu existant) et (ou) les taux de renouvellement du tissu (Nombre de créations / Nombre de disparitions) sont significatives du degré de dynamisme industriel d'un pays ou d'une région. L'appréciation sur la base de ces taux doit cependant être pondérée par des considérations quantitatives, du type taille des entreprises créées et disparues, et qualitatives telles que la nature de l'activité, l'apport en innovation et en technicité, etc. [8].

Le phénomène de la création d'entreprise au Maroc est très mal connu. Cela s'explique par deux catégories de raisons [6].

- Les sources statistiques sont hétérogènes, multiples et non exhaustives : registre central de commerce ; fichier des patentes ; fichier des immatriculations à la CNSS ; Direction de la statistique ; fichier des établissements.
- L'importance de l'économie souterraine et informelle fait échapper au recensement statistique une part non négligeable et indéterminée des créations [13]. Des estimations non justifiées avancent que les créations informelles seraient de l'ordre du tiers des créations apparentes ou officielles.

Le contexte général de la création d'entreprise au Maroc peut être brossé à gros traits comme suit : plus que par le passé, l'économie marocaine se veut aujourd'hui libérale, le secteur privé doit y jouer un rôle de plus en plus important. Déjà les investissements publics ont été réduits dans les secteurs industriels et un processus de privatisation des entités publiques est à l'ordre du jour(8).

En outre, la libéralisation effective et croissante des réglementations douanières, l'assouplissement du contrôle de change, l'atténuation progressive de la pression fiscale parallèlement à l'élargissement de l'assiette de l'impôt et la libéralisation naissante du système financier confirment la volonté publique de soutenir l'initiative privée et l'investissement productif.

Cette volonté de forger un contexte économique libéral favorable à l'investissement ne s'est cependant pas encore installée dans les comportements journaliers. C'est une affaire de mentalité et de génération d'hommes et de femmes qui ont la charge de l'exécution et

(8) – Colloque *Secteur public - secteur privé : vers un meilleur équilibre*. Avril 1988 - Casablanca.
– Série de publications, d'articles de journaux : *vie économique* en 1988-1989.
– La liste des entreprises publiques privatisables a été publiée en janvier 1990 par le ministère, nouvellement créé, chargé des privatisations. (Loi 39-89 et ses décrets d'application).

du suivi des orientations publiques. Le créateur d'entreprise demeure confronté à une série de réalités sociales, administratives et économiques que l'on peut qualifier de très sévères :

1. Le système bancaire conserve un comportement trop administratif et lent en particulier au niveau régional. L'acceptation du risque des affaires demeure très personnalisée et liée à l'identité du client demandeur de crédit.
2. Les lenteurs et blocages administratifs (ministères et administrations centrales ou locales, préfectures, communes, douane etc.) demeurent l'apanage pénible et journalier des promoteurs investisseurs.
3. Les difficultés d'approvisionnement, les problèmes de communication et les surcoûts de l'énergie pénalisent toujours les investisseurs installés au Maroc.
4. Enfin et ce ne sont pas les moindres difficultés, la faible maîtrise technique et technologique des investisseurs marocains ainsi que la faible solvabilité et le cloisonnement du marché local affectent la productivité et la rentabilité de bon nombre de projets.

C'est dans ce contexte simultanément porteur et libéral mais également difficile et risqué que la création d'entreprises s'opère au Maroc. L'observation statistique montre que :

- Le flux de créations d'entreprises demeure faible au Maroc. Il se crée entre 15 000 et 18 000 entités par an ; il n'y a que 10 à 15 %, soit environ 2 000, de sociétés à capitaux, les autres sont des personnes physiques ou sociétés de personnes. Ces fourchettes demeurent relativement stables avec une certaine augmentation perceptible en 1990 et 1991 (Registre central de commerce, ministère de l'Industrie et du Commerce).
- Les créations par les jeunes promoteurs bénéficiant de la loi 36/87 se chiffrent aujourd'hui à quelque 3 000 dossiers en l'espace de deux ans et demi, sous forme de personne physique ou de SNC en cas d'association.
- Les dossiers d'investissements industriels agréés au titre du code des investissements sont en croissance régulière depuis 1985 tant en nombre de dossiers qu'en budget d'investissement. Ces dossiers agréés ne concernent que pour le tiers des créations d'entités, les deux autres tiers correspondent à des extensions (statistiques des dossiers d'investissements agréés, ministère du Commerce et de l'Industrie. Bulletins trimestriels de la BMCE, Casablanca, 1986-1990). Il faut susciter au moins 25 000 à 30 000 créations annuelles dont au moins la moitié en sociétés, à portée économique et sociale plus significative. Ces objectifs devraient être retenus sur le moyen terme pour renforcer le contexte économique favorable de ces deux dernières années.

Ces objectifs de créations d'entreprises devraient être définis de manière globale mais aussi par secteur d'activité et par région. Une véritable politique de la création d'entreprise doit être mise sur pied et impliquer également les domaines administratif et institutionnel.

L'environnement institutionnel et administratif

L'assistance au niveau institutionnel et réglementaire

Les efforts sont multiples et concernent les principaux départements ministériels et les administrations qui en relèvent. Ces efforts sont également perceptibles au niveau de divers textes de lois, décrets et circulaires administratives en faveur de l'investissement. Sans être exhaustif, il faut souligner :

• L'apport du ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) aux entreprises en création ou existantes, à travers :

– sa division des études, de la documentation et de la normalisation, promue en 1989 en direction avec quatre divisions et plus de moyens humains et financiers,

– un service chargé spécialement des études et de l'information sur le tissu des petites et moyennes entreprises industrielles (PMI).

Les interventions du MCI demeurent limitées.

• L'apport de l'Office pour le développement industriel (ODI) réside dans la promotion de l'investissement industriel ; il conseille les investisseurs, les assiste dans leur approche de l'activité et parfois même dans la réalisation de leurs projets. L'ODI intervient avec ses départements sectoriels (agro-industrie, chimie et parachimie, textile et cuir, et industries métallique, mécanique et électrique) qui disposent d'une information et d'une expérience maintenant fort appréciables. L'ODI élabore et diffuse dans ce sens un bulletin d'information opérationnel[9]. L'ODI intervient également en assistance aux promoteurs industriels à travers l'unité d'assistance technique aux PMI (UAT/PMI) qui offre des services de pré-étude et de faisabilité avec des informations succinctes sur le marché ; services payants depuis quelques années. Enfin l'ODI promeut également directement et en association avec le privé des projets industriels de préférence régionaux dans l'espoir de servir de levain au développement économique régional ou local. Ces interventions demeurent cependant limitées. Il faut souligner que l'ODI est le seul organisme public d'assistance directe à l'investisseur et à la création d'entreprise au Maroc.

Cet office demeure fortement limité dans ses actions par l'insuffisance de ses moyens financiers et humains ainsi que par sa centralisation à Rabat. À son passif également, soulignons que les prises de participations effectuées sont restées stables et n'ont pas connu la rotation qu'elles auraient dû connaître. L'ODI se devait de sortir de projets dont le lancement a été réalisé et réussi pour s'investir à nouveau ailleurs et initier de nouveaux projets avec le capital et les plus-values réalisées. À cet égard, l'Office n'a que partiellement rempli sa mission d'organisme de prise de participations et de promotion de nouveaux projets industriels. Dans le souci d'accroître son efficacité, l'ODI doit rechercher des moyens financiers autrement plus importants afin :

– de développer quantitativement et qualitativement ses ressources humaines ;

– de régionaliser son implantation et ses interventions ;

– d'accroître et de diversifier ses prises de participations dans les créations et restructurations d'entreprises avec la nécessité d'une rotation aussi rapide que possible.

• Concernant les textes de loi, un ensemble de huit codes d'investissements est actuellement en application au Maroc pour promouvoir l'investissement. Les plus sollicités semblent être dans l'ordre :

– le code des investissements industriels [5] et ses réaménagements introduits en 1988 et 1989 ;

– le code des exportations ;

– le code des investissements immobiliers.

(9) Bulletins ODI *Développement industriel*. Bimestriel depuis 1986 – Rabat. Quelque six cents dossiers semblent avoir bénéficié de l'intervention de l'ODI depuis sa création en 1973.

Ces codes accordent une série d'avantages principalement fiscaux au stade de la réalisation de projet ainsi que lors des premières années d'activité. Ces avantages procurent des économies d'impôt de l'ordre de 20 % du budget d'investissement en phase de réalisation. Ils permettent en outre une augmentation de cash-flow sur les cinq premières années d'exploitation de l'ordre de 25 à 40 % du fait notamment de l'exonération de l'impôt sur les sociétés[10].

Par ailleurs, la réforme fiscale entreprise entre 1986 et1989 adopte deux principes de base :

1. la simplification des systèmes d'imposition, à travers une clarification des textes et leur diffusion, une meilleure protection des contribuables parallèlement à une plus grande pénalisation des fraudeurs ;

2. l'atténuation de la pression fiscale par une réduction progressive des taux de l'impôt en contrepartie d'un élargissement de l'imposition et la fiscalisation de nouvelles catégories de revenus.

Cette réforme fiscale finalisée par le texte voté en mai 1989 relatif à l'impôt général sur les revenus, après ceux de l'impôt sur les sociétés en 1987 et celui de la taxe sur la valeur ajoutée en 1986, n'a cependant pas cherché à privilégier l'entreprise nouvellement créée. On peut regretter que cette dernière n'ait pas été systématiquement exonérée de l'impôt sur les sociétés ou de l'IGR professionnel, sur les deux ou trois premières années d'existence, abstraction faite du bénéfice éventuel de l'un des codes d'investissements.

• Sur le plan réglementaire, l'administration des Douanes a procédé ces dernières années à une révision profonde de certains textes et au "dépoussiérage" des procédures d'application. Il en est ainsi :

– des régimes économiques en douane de plus en plus utilisés, notamment par les exportateurs ;

– de la baisse substantielle de l'ensemble des taux de droits de douane ;

– de la suppression des interdits d'importation et de l'assouplissement du programme général des importations (PGI) ;

– des procédures douanières partiellement assouplies et qui commencent à faire l'objet d'une informatisation, certes toujours insuffisante, du traitement des dossiers.

C'est sans doute ici que résident les efforts principaux que doit consentir cette administration dans les années à venir.

Soulignons qu'aujourd'hui encore, tout opérateur économique, en rapport direct avec les services opérationnels de la douane, en particulier en zones portuaires, se plaint toujours des lenteurs et blocages, des excès de zèle de certains fonctionnaires tatillons, de l'ambiance de suspicion et de corruption... La volonté d'assainissement et de simplification exprimée par les hauts responsables de l'administration des Douanes doit encore faire du chemin pour atteindre les services exécutifs...

(10) Ces estimations sont faites dans le cadre du code des investissements industriels et sur la base d'un projet industriel d'un budget d'investissement de 5 millions de DH – voir N. Ibn Abdeljalil. Note ronéotée – Faculté de Droit et de Sciences économiques, Casablanca, 1987.

La réglementation des changes commence à faire peau neuve. Des mesures d'assouplissement de change, de liberté "surveillée" de transferts, de compensation des règlements internationaux, d'ouverture de compte à l'étranger et de compte en dirhams convertibles, de délégation de pouvoir de gestion et de contrôle aux banques, etc., étaient encore impensables au Maroc il y a quelques années, au début des années quatre-vingt. Plusieurs notes circulaires(11) ont été produites et diffusées dans ce sens pour atténuer les effets du carcan financier caractérisant les échanges extérieurs du Maroc. Depuis 1991, la liberté sous conditions des changes semble apparaître comme un objectif proche, l'Office des changes s'engageant à travailler dans ce sens(12).

Au total, malgré cette volonté affirmée des pouvoirs publics d'encourager l'investissement, il ne faut pas craindre d'affirmer que les problèmes de lenteur des procédures administratives, de rigidité des comportements et de blocages des dossiers par l'indifférence, demeurent caractéristiques de certains fonctionnaires administratifs zélés ou mal "lunés" ou enfin mécontents de leur sort... Cela annihile, dans certains cas, tous les efforts entrepris par ailleurs en faveur de l'investissement.

La nécessaire atténuation des pesanteurs administratives sur la création d'entreprise

Souvent décriées ces dernières années, la multiplicité des démarches, la lourdeur des formalités et la complexité des procédures rendent bien souvent le processus administratif de la création particulièrement rebutant. Cela est source de perte de temps et d'énergie et par suite de démotivation et de découragement. Combien d'investisseurs étrangers se sont-ils détournés du Maroc à cause de ces seuls problèmes ?!

Il serait trop long, et ce n'est pas l'objet de cette étude, de décrire toutes les phases traversées par le créateur [6]. Cependant, l'importance de leur nombre et savoir qu'à chaque étape un dossier doit être constitué avec un nombre de justificatifs bien souvent compris entre 5 et 10 pièces et que chaque pièce impose diverses démarches, intermédiaires, signatures, et parfois même d'autres justificatifs (...) confirment les pesanteurs vécues, les temps d'attente, sans oublier les états d'âmes du moment des uns et des autres.

Ce problème administratif n'a toujours pas trouvé de solution effective et efficace ; sans doute parce qu'il s'agit d'un problème d'encadrement humain et d'organisation et que les mentalités sont lentes à faire évoluer ; encore faut-il le vouloir et agir en conséquence.

C'est le sens de la lettre royale adressée par S.M. le Roi du Maroc à son Premier ministre en juin 1989, l'invitant à imposer un délai maximal de deux mois à toute administration devant statuer sur un dossier d'investissement complet. Le Premier ministre est appelé à veiller à édicter toutes les mesures nécessaires à l'application de cette lettre d'orientation royale. La volonté du Roi est de ne plus voir son administration intervenir comme un frein à l'investissement productif mais au contraire comme un cadre de soutien.

(11) Circulaires de l'Office des changes depuis 1986-1987.

(12) *Libéralisation du système financier*, colloque de décembre 1990 à Casablanca. Intervention de M. Ali Amor, directeur de l'Office des changes.

Il est certain que les années à venir verront un ensemble de mesures administratives pratiques et opérationnelles forgées en collaboration avec les représentants du patronat marocain afin de renforcer l'efficacité de l'action administrative et de réduire ses délais d'intervention(13).

Cet objectif est à rechercher pour ce qui concerne la création comme suit :

• Préalablement, chaque administration doit recenser et lister dans le cadre d'un dépliant d'information (éventuellement payant) toutes les formalités et pièces nécessaires ou exigées par les services. Ces "livres blancs" seraient réalisés avec un souci de simplification des procédures et démarches pour le promoteur, qui disposera en tout état de cause d'une information complète sur les "exigences" de l'administration.

• La conception d'un dossier juridique de création unique et standardisé, comportant plusieurs volets détachables à destination des diverses administrations concernées. Ces volets comporteraient des informations additionnelles ou spéciales en fonction du type d'investissement et de l'administration concernée. Ce dossier serait accompagné des justificatifs exigés par les différentes administrations visées. On éviterait ainsi la multiplicité de dossiers et de justificatifs identiques que le promoteur est amené à établir et à fournir de manière répétée.

Ce dossier unique de portée juridique, fiscale et administrative impliquerait tous les services concernés par la création, tels que :

- le registre de commerce (greffe du tribunal de 1re instance et registre central de commerce) ;
- le service de l'enregistrement ;
- le service des patentes ;
- les déclarations d'existence aux services des impôts directs et indirects ;
- l'Administration des Douanes et l'Office des changes ;
- les préfectures et services techniques ;
- les services de la commune concernée ;
- les services d'adduction d'eau et de connexion électrique ;
- l'Office des postes et télécommunications, etc.

Ce dossier unique serait accessible à toutes les administrations sous un numéro d'identification unique de l'entreprise (type SIRET de l'INSEE en France). À chaque fois qu'une administration a besoin d'informations ou de justification *a posteriori*, elle peut accéder à ce dossier. La question du guichet unique centralisant la réception et le traitement de ces dossiers semble connaître quelques difficultés opérationnelles quant à son acceptation et sa mise en place.

• L'authentification préalable des documents : aujourd'hui encore, tout document administratif doit être préalablement authentifié par une légalisation de signature ou une certification conforme de copies pour être acceptable aux yeux de l'administration. Celle-ci exige souvent des droits de regard préalables et des contrôles *a priori* avant de se prononcer sur un dossier qui lui est soumis. Avec le souci d'éviter des contrefaçons ou des

(13) Des commissions travaillent actuellement dans les ministères, les préfectures et les provinces ainsi que dans les principales administrations afin d'aboutir à des propositions de simplification et d'accélération des procédures administratives. Le CNJA est également chargé de faire des propositions dans ce sens, en particulier en ce qui concerne les projets des jeunes diplômés promoteurs.

engagements faux qui concerneraient quelques dossiers, l'administration généralise les authentifications préalables. Ce système est d'une lourdeur et d'une rigidité pesantes. Son inutilité peut être prouvée par ailleurs : l'informatisation des données est quasi inexistante, le traitement manuel des dossiers et des archives est difficile à gérer, les situations de passe-droit ne sont pas exceptionnelles, etc. Il est temps qu'une réflexion rationnelle de spécialistes des sciences administratives s'engage sur la question.

Les contrôles peuvent devenir *a posteriori* avec des pénalités lourdes en cas de contre-façons ou de fausses déclarations. Par ailleurs, les droits de timbre de quittance en phase de création pourraient être remplacés par un droit forfaitaire payé par le créateur pour le traitement administratif de son dossier.

- La pesanteur administrative est d'autant plus lourde et parfois insupportable que le promoteur créateur s'éloigne dans sa localisation de l'axe Casablanca-Rabat. Soulignons ici les problèmes de l'insuffisance du développement régional, du sous-encadrement administratif et enfin la quasi-absence de tout pouvoir de décision administrative ou fiscale sur le plan régional.

On peut affirmer que ce qui peut paraître lent et difficile à Casablanca ou à Rabat, devient exténuant et parfois impossible dans les provinces. Il est impératif qu'une délégation de pouvoirs sur les plans administratif, fiscal et juridique s'effectue avec une volonté affirmée et tous les moyens adéquats.

L'environnement professionnel

Il s'agit de s'enquérir ici des conditions à l'augmentation des chances de survie des entreprises nouvelles dans le cadre de certaines de leurs relations professionnelles : bancaires, commerciales, d'approvisionnement et de marché. Sans rechercher l'exhaustivité ici encore, cette préoccupation sera illustrée à travers le comportement bancaire, partenaire essentiel de l'entreprise en création ; à travers également le rôle des associations professionnelles et chambres de commerce ainsi que des collectivités locales.

Les partenaires financiers

Les banques avec les organismes de financement internationaux ont développé depuis la fin des années soixante-dix diverses formules de financement en faveur de l'investissement productif, de la création d'entreprises petites et moyennes et enfin de l'exportation. Ces financements, parfois sur ressources étrangères (prêts internationaux) se sont caractérisés par des durées de remboursements plus longues, des taux d'intérêts plus réduits, des procédures d'obtention de prêts plus rapides, etc.(14)

(14) Lignes de financement PMI (Banque mondiale, BIRD, BAD) ; lignes de financement export ; depuis 1988, simplification de la procédure dans le financement dite Banque Al Maghrib (BAM) avec des crédits moyen terme ré-escomptables sans intervention de la BNDE (Banque nationale de développement économique).

Le financement de l'investissement de création est généralement plus difficile :

- le quantum de financement s'abaisse de 70 à 50 % ;
- les exigences professionnelles et morales à l'égard du créateur, nouveau venu, sont plus sévères ;
- les exigences de garanties plus aiguës ;
- l'étude du dossier de crédit plus approfondie et plus lente.

Rares sont les formules de financement pour apport en fonds propres au Maroc comme nous l'avons déjà souligné. Les prises de participation et formules de portage d'action relèvent du cas exceptionnel et au profit de quelques affaires [8].

Par ailleurs, le pouvoir financier demeure fortement centralisé à Casablanca. Les délégations de pouvoir au niveau "engagements" dans les banques régionales sont faibles pour ne pas dire ridiculement faibles, et ce pour toutes les banques de la place. Cela impose à tous les dossiers régionaux d'envergure moyenne de transiter par une décision centrale casablancaise qui se laisse parfois attendre... Il n'est pas rare qu'un dossier de crédit d'investissement introduit en banque pour solliciter un crédit ne fasse l'objet d'une décision que trois à six mois après son introduction.

Le système bancaire demeure au Maroc administratif, centralisé et par suite lent. Ces inconvénients sont d'autant plus pesants :

- qu'il s'agit d'investisseurs dynamiques ;
- que l'investissement est sur le point d'être réalisé ou parfois en cours de réalisation ;
- que le temps coûte cher et que les conditions des fournisseurs d'équipement peuvent varier ;
- que l'investisseur est localisé dans les régions et non à Casablanca, etc.

En définitive, outre les propositions déjà avancées au sujet du financement en fonds propres et du capital-risque, le système bancaire des années quatre-vingt-dix doit orienter sa réflexion et son action dans le sens de :

- la délégation de pouvoir et la régionalisation des décisions de financement de l'investissement ; les ressources humaines dans les banques régionales doivent être de qualité supérieure à celles connues aujourd'hui ;
- l'informatisation de la gestion et la rapidité des transmissions des informations doivent y devenir la priorité dans les très prochaines années ;
- la conception et la mise en place de nouveaux produits financiers pour le financement de l'innovation.

En outre, il est impératif de concevoir et de mettre en place des formules de crédit bail foncier et immobilier à l'usage des promoteurs-investisseurs pour atténuer le problème de plus en plus aigu de la rareté et de la cherté des locaux et terrains industriels ou à usage professionnel. Cette nouvelle forme de crédit semble devoir devenir opérationnelle à partir de 1993 au Maroc.

Les associations professionnelles et organismes mixtes

Les associations professionnelles et les organisations à statuts privé et parfois semi-public telles les chambres de commerce sont des instances à rôle économique fondamental. Leur mission d'assistance, d'information et d'orientation des créateurs et plus généralement de tous les professionnels ne semble pas être encore bien remplie.

• Le concept d'association professionnelle défendant les intérêts d'une profession et contribuant à son développement par des actions d'information, de conseil, de négociation, etc., n'est pas encore bien installé dans les esprits au Maroc.

En outre, les responsables élus ou nommés des associations se plaignent du manque de participation des membres, de la faiblesse des moyens financiers et humains des associations, du faible nombre d'adhérents et de cotisations, autant de raisons qui expliquent l'inefficacité de l'action de ces associations. Du côté opposé, les professionnels dans chaque secteur, adhérents potentiels, se plaignent de ce manque d'efficacité et considèrent que les associations ne servent que leurs membres les plus influents et non l'intérêt général de la profession.

Force est de constater qu'aujourd'hui les associations professionnelles sont passives à l'égard de la création d'entreprise et plus généralement à l'égard du renouveau de leur branche d'activité. Tout nouveau venu est considéré comme un concurrent potentiel, toute demande d'information est rapprochée de l'inquisition, relevant du secret professionnel, toute sollicitation en termes d'assistance technique, de collaboration ou d'orientation vers les bonnes sources d'information est vite refroidie par le vide rencontré et l'indifférence ! Il n'est pas exceptionnel que l'association ne connaisse même pas correctement son secteur, ses intervenants, ses moyens, etc.

Il apparaît que le développement d'une action efficace des associations, s'il s'impose pour dynamiser la création d'entreprise dans les différents secteurs d'activité, exige beaucoup de volonté, de travail et suppose une mutation des pratiques actuelles. À cet effet, les pouvoirs publics peuvent exiger des interlocuteurs organisés au niveau des différentes branches d'activité, à l'occasion de toute négociation sur des réformes administratives ou réglementaires.

Le secteur privé doit prendre ses responsabilités et jouer son rôle sans continuer à solliciter exclusivement les pouvoirs publics.

• Les chambres de commerce et d'industrie au Maroc, ceci a déjà été soulevé, n'échappent pas au diagnostic fait sur les associations professionnelles. Les chambres de commerce et d'industrie sont léthargiques dans toutes les villes de province ; celle de Casablanca survit sur ses acquis historiques, faiblement renouvelés. Le manque de moyens financiers et humains, l'organisation désuète, la démotivation et le manque d'intérêt des responsables comme des chefs d'entreprises font que la chambre de commerce de Casablanca, la plus importante et la plus active, s'est progressivement appauvrie en information actualisée et en moyens d'intervention.

Il faut une injection massive et rapide de volonté, d'argent et d'organisation pour faire revivre le réseau des chambres de commerce. Dans les régions, les efforts doivent être démultipliés.

Le rôle des collectivités locales dans la création d'entreprises régionales

Les collectivités locales peuvent jouer un rôle non négligeable dans la dynamisation du flux de création d'entreprises dans les régions ainsi qu'en milieu semi-rural. Elles peuvent intervenir pour promouvoir l'esprit d'entreprise dans leur localité, pour initier des projets, pour les soutenir en phase de réalisation et pour enfin les consolider en phase d'activité. La

réforme communale est entreprise au Maroc depuis 1976[15], date depuis laquelle les collectivités locales bénéficient de prérogatives économiques et financières nouvelles. Au-delà des interventions directes, elles peuvent initier ou au moins inciter des promoteurs locaux à entreprendre.

• Leur intervention directe peut concerner :

– La viabilisation, l'aménagement et l'équipement de terrains industriels (zones industrielles) ainsi que (et surtout peut-être) des zones de locaux professionnels de petite taille pour de petits promoteurs. Ces terrains comme ces locaux peuvent être mis en vente, en location longue durée ou enfin faire l'objet d'un montage financier autorisant le leasing.

– L'accélération de la réalisation de moyens de communication avec les administrations et offices concernés, téléphone, télex, fax, voies d'accès, moyens de transport de personnel et de marchandises, etc.

– L'octroi privilégié de marchés qui relèvent de leur ressort à des entreprises locales ou à celles qui implantent des établissements dans la localité.

• Leur intervention indirecte peut être conçue pour initier un esprit d'entreprise local et pour encourager tous les entrepreneurs créateurs potentiels à concrétiser leurs idées-projets. Pour ce faire les collectivités locales doivent participer à l'élaboration et à la diffusion d'analyses sur les besoins de la localité.

L'accès aux fichiers des commerçants, des industriels et des prestataires de services présents dans la localité est une information de départ qui doit être disponible et actualisée. Les opportunités d'investissement peuvent faire l'objet d'une liste d'idées-projets susceptibles d'être mises à l'étude avec les promoteurs qui se présentent comme candidats potentiels. Des cellules locales d'études de faisabilité peuvent être progressivement mises sur pied au bénéfice de ces candidats.

Les collectivités locales avec les notables économiques de la région et les jeunes créateurs ayant réussi leur projet peuvent tenir des réunions annuelles d'incitation à la création d'entreprise dans la localité. Le dialogue avec les investisseurs potentiels serait ainsi continu et les collectivités locales adapteraient progressivement leur intervention aux besoins exprimés par ces investisseurs. Enfin, le jumelage avec d'autres collectivités locales nationales ou étrangères peut faciliter des opérations de partenariat économique sous diverses formes.

Conclusion

Les développements objets de cet article montrent que pour promouvoir un flux significatif de créations il faut d'abord et en priorité promouvoir un esprit d'entreprise dans la société,

(15) – Dahir du 30/09/76 relatif à la décentralisation.
– Documentation française. *La Création d'entreprise, un enjeu local.* Paris.
– Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (France). *Les Aides des collectivités locales aux entreprises.*
– Brahim Mohammed. *Le Rôle des collectivités locales.* Ministère de l'Intérieur, de l'Information et de l'Aménagement du territoire – Direction des collectivités locales – Rabat. Note interne.

insuffler la confiance dans l'avenir et "forger" un vivier d'entrepreneurs. L'individu créateur est le moteur principal de l'entreprise nouvellement créée. On accorde ainsi toute l'importance nécessaire à ce qui précède la naissance de l'entreprise nouvelle.

La politique d'incitation est pour partie œuvre de longue haleine, d'environnement et de mentalité, elle est pour une autre partie œuvre technique à engagement et à effets relativement rapides. Cette politique est affaire non seulement des pouvoirs publics et des collectivités locales mais aussi et surtout du secteur privé marocain qui doit se structurer afin de se prendre en charge sur les plans organisation et action.

Références

1. Archier G., Serieyx J. (1986). *Pilotes du 3^{e} type*. Éd. Seuil, Paris.
2. Belkahia R. (1989). Essaimage et création d'entreprise : éléments de réflexion. *La Vie économique*, Casablanca.
3. Belkahia R. (1990). Moins d'État, mieux d'État. *Revue marocaine de droit et d'économie du développement*, n°20.
4. Fottorino E. (1989). Partenariat d'entreprises : une autre forme de dialogue Nord-Sud. *Le Monde* du 23/06.
5. Ibn Abdeljalil N., Moneger J. (1984). *Le Code marocain des investissements industriels*. Éd. maghrébines, Casablanca.
6. Ibn Abdeljalil N. (1985). La Création d'entreprises au Maroc. *Revue marocaine de droit et d'économie du développement*, n°10, 4^{e} trimestre.
7. Ibn Abdeljalil N. (1985). Endettement des PMI et relations avec les banques. *Revue Gérer*, n°6.
8. Ibn Abdeljalil N. (1986). Réflexion sur l'approche du financement de la création d'entreprise au Maroc. *Revue Banque et Entreprise*, n°4.
9. Ibn Abdeljalil N. (1986). La Création d'entreprise et son financement au Maroc. In : *Les Relations banques-entreprises au Maroc*, ouvrage collectif. Éd. Toubkal, Rabat.
10. Ibn Abdeljalil N. (1990). *Les Procédures administratives de création d'entreprises au Maroc*. Note ronéotée avec un groupe d'étudiants de 3^{e} cycle. Faculté de sciences juridiques économiques et sociales de Casablanca.
11. Moneger J. (1989). L'Émergence des PME/PMI dans l'économie marocaine. *Revue internationale de droit économique*.
12. Papin R. (1988). *Stratégie pour la création d'entreprise*. Éditions d'Organisation.
13. Salaheddine M. (1988). *Les Petits Métiers clandestins : le business populaire*. Éd. Eddif, Casablanca.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 189-197.

15

Le désengagement économique de l'État. Menace ou opportunité pour la promotion de l'entrepreneuriat congolais ?

D. MIKAYOULOU

Université Marien Ngouabi, Brazzaville, Congo

Depuis plus de cinq ans environ, la mise en œuvre du Programme d'ajustement structurel (PAS) au Congo se concrétise essentiellement par un désengagement économique progressif de l'État. De ce fait, on assiste depuis 1986 à la privatisation et la liquidation des entreprises d'État, notamment celles du secteur concurrentiel.

Toutefois, quelques entreprises d'État dites à caractère stratégique sont conservées dans le portefeuille de l'État. Dans ce contexte, les pouvoirs publics considèrent le désengagement économique, et particulièrement la privatisation des entreprises d'État, comme une panacée pour la relance de l'économie nationale. Cependant, l'analyse du processus de désengagement économique de l'État soulève au moins une question importante :

La privatisation peut-elle être destinée à promouvoir l'entrepreneuriat congolais, et singulièrement la petite et moyenne entreprise (PME) ?

À la lumière de l'examen de quelques opérations de privatisation des entreprises d'État, on peut affirmer que le désengagement économique en général, et la privatisation en particulier, ne s'inscrivent pas dans une stratégie explicite qui vise à promouvoir les petites et moyennes entreprises. Précisément, on note une absence de synergie entre la stratégie de privatisation et la politique de promotion des PME en vigueur. Pourtant, la privatisation s'offre comme une opportunité que les pouvoirs publics devraient mettre à profit pour promouvoir les PME.

Ce travail se donne ainsi un double objectif :

- mettre en relief les écueils de la privatisation des entreprises d'État ;
- montrer que la privatisation peut contribuer à la promotion de la PME.

Il se structure en deux points :

- le premier point examine, de façon générale, les opérations de privatisation des entreprises d'État en mettant en exergue certains écueils, et surtout la marginalisation des PME à capitaux nationaux ;
- le deuxième point indique quelques actions stratégiques dont la prise en compte permettrait à la privatisation de contribuer à la promotion des PME.

Analyse des opérations de privatisation des entreprises d'État

Au cours de ces dernières années, la privatisation des entreprises d'État en cours au Congo s'inscrit dans le processus de désengagement économique de l'État qui s'est imposé dans la plupart des pays sous-développés.

Mais ce mouvement n'est pas un simple effet de mode. On sait que sur le plan théorique, sa justification est à rechercher dans les écrits des économistes libéraux qui, partant d'une critique portant sur le poids des dépenses publiques, la déréglementation sociale et l'ingérence pernicieuse de l'État dans le secteur privé, préconisent d'accorder une place importante aux mécanismes de marché [3, p.94].

Sur le plan factuel, l'échec des politiques interventionnistes, qui ont plongé la quasi-totalité des pays sous-développés dans une situation économique chaotique, constitue la raison majeure de cette adhésion volontariste ou coercitive de ces pays à la privatisation. À ce sujet, il sied de signaler qu'au Congo, c'est le bilan fortement négatif des entreprises d'État qui a justifié le déclenchement des opérations de privatisation.

En effet, il ressort des audits réalisés par le Centre national de gestion [2] qu'en dépit des efforts financiers remarquables déployés par l'État en faveur des entreprises d'État, qui ont bénéficié d'un investissement de 300 milliards de francs CFA de 1982 à 1986, les résultats enregistrés sont décevants. S'il est vrai que ces entreprises ont contribué de façon significative à la création d'emplois (34 000 employés environ au cours de la même période), au désenclavement de l'arrière-pays et à l'amélioration du niveau de vie de la population, ces aspects positifs sont en deçà des résultats financiers très catastrophiques. À titre d'illustration, on peut noter les éléments suivants [3, p.96] :

- les déficits d'exploitation cumulés de 1982 à 1986 s'élèvent à plus de 75 milliards de francs CFA ;
- l'importance de la dette avalisée dont l'encours au 31/12/1988 fut évalué à 59,2 milliards de francs CFA ; le service correspondant à cette dette a atteint un montant de 15,7 milliards de francs CFA en 1990 ;
- l'importance de la dette directe rétrocédée dont l'encours représentait 51 milliards de francs CFA en 1988 ; son service s'est élevé à 6,5 milliards de francs CFA en 1990 ;
- enfin, l'importance des dettes fiscales et douanières dont les arriérés des entreprises d'État dites prioritaires s'élevaient à 29 milliards de francs CFA la même année.

En plus de ces indications financières accablantes, il faut relever la gestion déficiente qui a engendré de graves dysfonctionnements dans la majorité des entreprises d'État. En somme, c'est ce tableau sombre qui a justement autorisé les opérations de privatisation.

Les opérations de privatisation

Ces opérations se déroulent dans le cadre de l'application du Programme d'ajustement structurel (PAS) recommandé et soutenu par le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale.

Ici, il convient de rappeler que la privatisation désigne soit l'application ou l'adoption des techniques de management privé dans une entreprise publique, soit le transfert de propriété du secteur public au secteur privé. Dans le premier cas, il s'agit de la privatisation de la gestion des services publics et dans le second cas on parle de la privatisation du capital. Celle-ci peut être partielle ou totale. La privatisation est dite partielle lorsque l'État cède une partie de ses actions au capital privé. Cela implique la transformation de l'entreprise d'État en société d'économie mixte. La privatisation totale suppose la cession de toutes les actions ou du capital social détenus par l'État au capital privé [3, p.96].

Au Congo, la privatisation a revêtu justement ces deux formes. En effet, la privatisation de la gestion s'est opérée de façon prédominante dans le secteur hôtelier où des contrats de gestion et des contrats de gérance libre ont été conclus avec des chaînes hôtelières internationales : Méridien, PLM, Pullman, Frantel, etc. Elle s'est aussi appliquée dans quelques entreprises industrielles ou commerciales telles que la Sucrerie du Congo (Suco), l'Agence transcongolaise de communications (ATC), etc.

Quant à la privatisation du capital, le rapport d'audits du Cenages indique qu'elle devait porter :

- en ce qui concerne la privatisation partielle, sur les entreprises suivantes : les Placages du Congo (Plascongo), le Complexe d'exploitation et de transformation du bois (Cometrab), la Société congolaise des bois de Ouesso (SCBO), l'Unité d'afforestation industrielle du Congo (UAIC), Lina-Congo, l'Office national du commerce (Ofnacom), l'Industrie africaine des disques (IAD), l'Huilerie de Kayi (Huilka), la Cimenterie domaniale de Loutété (Cidolou), la Compagnie de pêche maritime (Copemar), la Société congolaise de transit (Socotra), etc. ;
- en ce qui concerne la privatisation totale, sur les entreprises ci-après : SIAP, UAB, Onaci, Sidetra, Socomab, Sonavi, Plasco, etc.

En réalité, toutes ces opérations de privatisations partielles et totales n'ont pas été amorcées ou conduites à terme. Leur réalisation effective s'est heurtée à d'énormes problèmes.

Les problèmes inhérents à la privatisation

La mise en œuvre de la privatisation s'est trouvée confrontée à de graves problèmes juridiques, financiers, comptables et sociaux [6].

- Des problèmes juridiques : il sied de signaler l'absence de textes clairs précisant les modalités de privatisation des entreprises d'État.

– Des problèmes financiers : il faut noter la non-disponibilité des financements nécessaires pour permettre un bon déroulement des opérations de privatisation (paiements des droits des travailleurs licenciés, réhabilitation de l'outil de travail, publicité, appel d'offre, etc.).

– Des problèmes comptables : on peut faire observer la situation comptable des entreprises concernées, qui n'était pas toujours régulière. En effet, les états comptables de la plupart des entreprises d'État n'étant pas à jour, aucune situation patrimoniale précise n'a pu être établie avant d'entreprendre les opérations de privatisation. L'évaluation de ces entreprises s'est avérée difficile. Dans tous les cas, l'évaluation de la plupart des entreprises soulève encore beaucoup d'interrogations (les cas de Suco et Cidolou).

– Des problèmes sociaux : il convient de relever l'absence de la prise en compte de la dimension humaine dans plusieurs opérations de privatisation. Cela s'est traduit par la non-application d'une politique de reconversion des employés.

En définitive, on peut affirmer que la mise en œuvre des opérations de privatisation a souffert des principaux manquements ci-après :

– l'inexistence d'un cadre juridique précis et d'une structure de coordination efficace ;

– l'ambiguïté des modes d'évaluation des entreprises ;

– le manque de cohérence et de rigueur dans la préparation et l'exécution de ces opérations ;

– le manque de suivi et de contrôle ;

– l'absence de transparence dans la sélection des repreneurs.

En ce qui concerne ce dernier aspect, on peut affirmer que les pouvoirs publics n'ont pas créé les conditions nécessaires pour attirer et soutenir le capital privé national qui a subi une marginalisation préjudiciable pour sa promotion.

La marginalisation du capital privé national

Au Congo, le capital privé national se met en valeur généralement au travers des PME et des micro-entreprises. Lorsqu'on fait le point de la privatisation, on se rend compte que le capital privé national n'a pas suffisamment profité de ce processus.

En effet, ce sont les capitaux étrangers qui ont tiré le meilleur parti de ces opérations. Pour sa part, le capital privé national n'a pu racheter ou reprendre que de petites unités industrielles. Pour justifier cet état de choses, P. Jacquemot pense que "le projet de retrait de l'État repose sur une hypothèse non démontrée, l'existence des repreneurs". En réalité, aucune étude ne permet de penser que les détenteurs nationaux de ressources potentielles d'accumulation modifieront spontanément leur comportement pour acquérir des actifs publics.

Par tradition, le capital-argent en Afrique trouve son emploi le plus naturel dans des activités à cycle court (commerce, transport, immobilier) [5, p.288].

Dans le même ordre d'idées, M. Caverivière [1, p.110] postule, à la faveur de l'expérience sénégalaise de privatisation, que le risque essentiel qui pèse sur la réussite du programme de privatisation dans la plupart des pays sous-développés a trait au dynamisme du secteur privé. Celui-ci recèle-t-il des ressources d'engagement comparables à l'importance du désengagement de l'État ?

Nonobstant ces différents arguments, il faut néanmoins signaler que le capital privé national se trouve confronté à d'autres contraintes.

Les contraintes relatives au coût de financement de la reprise

La reprise d'une entreprise suppose toujours la prise en charge d'un coût d'investissement. Lorsqu'on sait que la plupart des entreprises d'État privatisables sont des canards boiteux dont le passif est très lourd, les repreneurs doivent nécessairement investir des fonds importants pour redémarrer normalement l'activité. En outre, ils ne peuvent rentabiliser leurs investissements à court terme. Pour donner une illustration de ce coût d'investissement, on peut citer le cas de quelques entreprises telles que [2] :

– l'Ofnacom dont les indemnités de licenciement ont été évaluées à 1 100 000 000 francs CFA ;

– l'Onaci, avec des indemnités de licenciement estimées à 255 000 000 francs CFA.

Il est évident que les indemnités de licenciement ne donnent qu'une idée incomplète du coût d'investissement à prendre en charge. Il convient aussi de prendre en compte tous les frais de remise en état de l'outil de production et bien d'autres dépenses d'investissement.

La législation sur la liquidation des entreprises d'État prévoit que les créances détenues par le personnel doivent faire l'objet d'un règlement prioritaire sur le produit de la vente des actifs [2].

Ainsi, l'examen de quelques dossiers de cessions des entreprises révèle que dans la négociation les pouvoirs publics exigent toujours, dans la mesure du possible, la prise en charge des indemnités de licenciements et des arriérés des salaires par le repreneur.

De ce qui précède, il apparaît nettement que les entrepreneurs nationaux ne peuvent pas toujours prétendre reprendre les entreprises d'État, notamment celles de grande taille, en raison du faible niveau de leur capital, ou simplement de leur propre comportement d'investissement si bien décrit plus haut par P. Jacquemot.

À ces deux raisons, il faut ajouter l'absence des marchés de capitaux et le comportement des firmes bancaires en Afrique qui ne permettent pas de mobiliser les ressources financières nécessaires pour faire face à ces opérations. Toutefois, il faut faire remarquer que cette barrière n'est pas le seul facteur explicatif de la marginalisation du capital privé national. Celui-ci accuse certaines faiblesses particulières.

Les faiblesses du capital privé national

Le système de valeurs des entrepreneurs nationaux est d'une grande faiblesse qui permet aussi de comprendre la disqualification du capital privé national dans la reprise des entreprises d'État. Parmi les valeurs saillantes de ce système, on peut retenir leurs croyances magico-religieuses, leurs habitudes de consommation, leurs liens familiaux et leur perception de l'entreprise.

Dans son ouvrage, *l'Oncle, le N'Doki et l'Entrepreneur* [4], Devauges rapporte que la plupart des entrepreneurs nationaux adhèrent à des croyances magico-religieuses qui exercent une grande influence sur leur comportement de gestion.

À titre d'exemple, la sorcellerie ou l'envoûtement par des forces maléfiques manipulées par les membres de la famille sont des facteurs qui acculent souvent les entrepreneurs nationaux à observer une grande discrétion dans la gestion de leurs affaires, et même à

s'abstenir d'accroître la dimension de leur entreprise. Ces facteurs constituent également un frein à la transformation de certaines entreprises individuelles en entreprises sociétaires. Par conséquent, certains entrepreneurs nationaux se sont abstenus de racheter ou de reprendre des actions dans les entreprises d'État ayant fait l'objet d'une privatisation totale ou partielle, pour rester à l'abri de la sorcellerie ou des forces maléfiques.

Dans cette même perspective, on sait aussi que les entrepreneurs nationaux ont des habitudes de consommation qui se caractérisent par une grande ostentation ou un snobisme désolant. Les surplus monétaires sont donc alloués prioritairement à des dépenses somptuaires qui découlent de l'entretien de la famille. C'est plutôt ce type de dépenses qui valorise leur personnalité ou leur statut social. Lorsque les entrepreneurs nationaux s'engagent à investir leur surplus, ils s'orientent généralement vers des activités à cycle court (immobilier, transport, commerce, etc.).

Enfin, la perception que les entrepreneurs nationaux ont de leur propre entreprise est aussi un facteur à prendre en compte pour comprendre leur position vis-à-vis de la reprise des entreprises d'État. En réalité, la majorité des entrepreneurs nationaux perçoit sa propre entreprise comme un objet qui traduit une réalisation de soi, ou un accomplissement de soi. Une telle perception de l'entreprise, qui a parfois motivé sa création, justifie le comportement des entrepreneurs nationaux qui veillent plus à la stabilité ou la survie de leurs entreprises qu'à leur croissance. Celle-ci paraît même redoutable aux yeux de la plupart des entrepreneurs parce qu'elle peut entraîner la perte de contrôle de l'entreprise.

À tous ces handicaps, il faut ajouter le niveau d'instruction et la sous-information des entrepreneurs nationaux. En effet, le faible niveau d'instruction de nombre d'entrepreneurs nationaux ne leur permet pas de bien aborder toutes les opérations relatives à la reprise d'une entreprise. De ce fait, ils éprouvent même une peur à consulter des cabinets spécialisés auxquels ils n'ont toujours pas fait confiance. Ils refusent donc de prendre le risque parce que leur niveau d'instruction ne leur permet pas de s'associer à de telles opérations.

En outre, au Congo, les opérations de reprise des entreprises d'État se déroulent jusqu'ici dans un climat marqué par un manque de transparence et une confusion déconcertante. On a déjà signalé plus haut l'absence d'une structure de coordination des opérations de cessions et de liquidations, le manque de publicité et d'appels d'offre, le caractère mitigé des modes d'évaluation des entreprises, etc. Cet état de choses entretient la sous-information qui profite bien sûr à la caste bureaucratique des administrations publiques et politiques. Pour leur part, les entrepreneurs nationaux sont dans le désarroi parce qu'ils n'ont pas toujours la bonne information sur les cessions ou les rachats des entreprises d'État. Ils sont exposés à la corruption ou aux malversations orchestrées par les fonctionnaires qui ont la charge de ces opérations.

En somme, les barrières et les faiblesses énoncées plus haut justifient la marginalisation des entrepreneurs nationaux dans la reprise des entreprises d'État. Mais cette situation est un véritable drame car elle témoigne de l'échec de la politique de promotion des petites et moyennes entreprises mise en œuvre depuis 1986.

Pire, lorsqu'on observe la stratification des petites et moyennes entreprises, celles gérées par les propriétaires-dirigeants congolais, elles sont, pour la majorité, au bas de l'échelle. Les hauteurs du secteur des PME et micro-entreprises sont désormais dominées par des entrepreneurs syro-libanais, asiatiques et ouest-africains.

La plupart des entrepreneurs congolais se disputent le bas de l'échelle avec les micro-entrepreneurs zaïrois qui sont déjà bien implantés dans la menuiserie, la maçonnerie, la couture, etc. Eu égard à une telle situation, les pouvoirs publics auraient pu mettre à profit la privatisation pour relever le défi.

Quelques propositions pour la contribution de la privatisation à la promotion des PME

La politique de promotion des PME affirme la volonté des pouvoirs publics congolais à développer une véritable classe d'entrepreneurs nationaux. Cependant la pratique de la privatisation a montré que les pouvoirs publics n'accordent que peu d'intérêt aux PME et aux micro-entreprises. Car la mise en œuvre de quelques notions stratégiques paraît indispensable pour que la privatisation contribue à la promotion des PME.

Il s'agit notamment de développer une véritable synergie entre la stratégie de privatisation et la politique de promotion des PME. Dans cette perspective, il faut envisager le développement de l'actionnariat et du partenariat, le développement de la formation entrepreneuriale, et la création d'un système d'information efficace.

La promotion de l'actionnariat

Au Congo, l'actionnariat national est très peu développé, surtout qu'il n'existe aucun dispositif visant à le promouvoir. Ici encore on peut affirmer que les opérations de privatisations présentaient une grande opportunité pour sa promotion. Dans le cadre des privatisations partielles, les pouvoirs publics devraient conserver une part minoritaire du capital de l'entreprise afin de la redistribuer, à un coût faible ou à titre symbolique, aux travailleurs, à certains fonctionnaires ou aux entrepreneurs nationaux.

En d'autres termes, l'État ne devrait pas céder tout le capital aux repreneurs étrangers. Il devrait toujours détenir une part minoritaire du capital qui serait ensuite distribuée sous la forme de petites actions aux nationaux. Il est certain que par ce moyen les pouvoirs publics auraient contribué à promouvoir l'actionnariat qui est aussi un levier indispensable pour développer l'entrepreneuriat ou le capital privé national.

En ce qui concerne la reprise de l'entreprise par les salariés, les pouvoirs publics pourraient s'inspirer de la pratique anglo-saxonne du *Leverage management buy out* (LMBO). La procédure se décompose en trois phases. Dans un premier temps est créée une société holding dont les membres du personnel intéressés par la reprise de l'entreprise doivent détenir au moins 50 % des droits de vote. Généralement, l'autre partie du capital est acquise par des banques ou des groupes financiers qui appuient la tentative des salariés et qui ne peuvent détenir plus de 49 % des parts. Au cours de la deuxième phase, le holding procède au rachat de l'entreprise, dont elle doit détenir au moins 50 % des droits de vote. Le rachat est généralement effectué grâce aux emprunts souscrits par le holding et garantis par la présence des banques. Dans un troisième temps, les dividendes remontant de l'entreprise vers le holding permettent de rembourser les emprunts.

Le législateur a assorti ces dispositions d'un certain nombre d'avantages fiscaux. C'est ainsi que la société reprise bénéficie d'un crédit d'impôt. Les cadres repreneurs peuvent déduire de leurs revenus imposables les intérêts des emprunts contractés pour procéder au rachat des actions de leur entreprise[1]. L'adaptation de cette procédure dans le contexte du Congo va assigner à l'État un rôle d'assistance ou d'encadrement très important.

Le développement du partenariat

Les pouvoirs publics congolais, sous la houlette des organismes internationaux, ont toujours prôné le développement du partenariat. Mais ils n'ont malheureusement pas mis en place un dispositif efficace pour encourager et soutenir les entrepreneurs nationaux dans leur recherche des partenaires. On sait aussi que les entrepreneurs nationaux n'accèdent que difficilement au partenariat du fait de leur faible niveau de capital, de leur bas niveau d'instruction, de leur sous-information ou de leur système de valeurs. Toutefois, la majorité des PME ou des micro-entreprises congolaises qui ont accédé au partenariat avec les entreprises occidentales ont été ravalées au rang de succursales. Cela éloigne des objectifs poursuivis par l'État dans la recherche des partenaires.

Dans ces conditions, les cessions des entreprises d'État donnent aux pouvoirs publics l'occasion de promouvoir le partenariat. En fait, à l'occasion de chaque cession, les pouvoirs publics devraient exiger que les repreneurs étrangers s'associent avec des entrepreneurs nationaux. Le respect de cette disposition devrait faire bénéficier les repreneurs étrangers ou l'entreprise ainsi créée de certains avantages fiscaux ou sociaux. Dans cette perspective, les pouvoirs publics devraient mettre en place un dispositif réglementaire ou juridique visant à encourager le partenariat. Un tel dispositif mettrait surtout en exergue les avantages auxquels devraient prétendre les repreneurs étrangers qui adhéreraient au partenariat.

La promotion de l'actionnariat et du partenariat doit être soutenue par le développement de la formation entrepreneuriale et d'un réseau d'informations économiques et financières. En effet les entrepreneurs nationaux doivent améliorer leur capacité managériale pour gérer leurs actions et assumer les exigences du partenariat.

En outre, l'actionnariat et le partenariat vont stimuler le développement de l'entrepreneuriat parce qu'ils vont contribuer à éveiller l'esprit entrepreneurial de plus d'un Congolais.

En définitive, la privatisation ne doit pas être perçue comme un simple transfert d'actifs. Mais elle est un processus qui peut permettre de passer d'une économie étatique à une économie de marché. Celle-ci est un cadre nécessaire pour la promotion des PME.

L'actionnariat et le partenariat sont deux leviers sur lesquels l'État doit jouer pour éviter que la privatisation ne renforce l'emprise des capitaux étrangers sur l'économie nationale. C'est justement cette emprise probable qui constitue une grande menace pour la promotion des PME.

(1) Les Procédures de privatisation. *Banque*, déc. 1986.

Conclusion

L'expérience du désengagement de l'État au Congo permet de tirer les leçons suivantes :

– Ce désengagement a entraîné une démission de l'État dans la mise en œuvre de sa politique de promotion des PME. Lorsqu'on sait que plusieurs PME se sont développées grâce au rôle moteur de l'État, on peut dès lors s'interroger sur l'avenir de l'entrepreneuriat congolais.

– En principe, l'État doit renforcer sa politique de soutien aux PME et micro-entreprises, en jouant le rôle d'État investisseur, et non d'État entrepreneur. À ce titre, il doit encourager véritablement le partenariat et l'actionnariat.

– Enfin, l'expérience du désengagement de l'État, et précisément des privatisations, montre qu'au niveau national l'État est le seul acteur capable d'investir dans les secteurs à forte intensité capitalistique. Son retrait autorise automatiquement l'assaut du capital étranger dans ces secteurs. À moins de développer l'actionnariat et le partenariat.

Références

1. Caverivière M. (1991). Les privatisations des entreprises publiques au Sénégal. *Revue congolaise de droit*, n°7/8.
2. Cenages (1989). *Rapports sur les audits des entreprises d'État dans le cadre du PAES.*
3. Debene M. (1991). Le désengagement de l'État dans les pays en voie de développement. *Revue congolaise de droit*, n°7/8.
4. Devauges R. (1977). *L'Oncle, le N'Doki et l'Entrepreneur, la petite entreprise congolaise à Brazzavile*. ORSTOM, Paris.
5. Jacquemot P. (1988). La désétatisation en Afrique subsaharienne : Enjeux et perspectives. *Revue Tiers-Monde*, T XXIX, n°114, avril-juin.
6. Mokoko R. (1991). Portée et limites du désengagement au Congo. Communication au *Séminaire sur la réforme des entreprises publiques en Afrique francophone* organisé par la Banque mondiale avec la collaboration du Cenages, du 21 janvier au 01 février, Brazzaville.

PARTIE II

Management et esprit d'entreprise

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 201-215.

Management et performance

16

Le monde de l'entreprise informelle : économie souterraine ou parallèle

R. ARELLANO, Y. GASSE, G. VERNA

Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada

Depuis une vingtaine d'années, de nombreux travaux ont été consacrés aux activités dites "informelles". Cela est sans aucun doute attribuable à l'importance du secteur informel dans l'économie des pays en développement comme dans celle des pays industrialisés. Ainsi, bien que la majorité des gouvernements aient tenté de leur donner une orientation et une structure, les activités informelles, loin de disparaître, se sont multipliées sur de nouvelles bases et, dans certains cas, sont devenues un élément essentiel dans le fonctionnement économique et dans la régulation sociale.

Afin de comprendre sa participation et son influence au sein de l'économie mondiale, et après avoir tenté de cerner ce concept, nous discuterons des raisons d'apparition du secteur informel, des caractéristiques générales des entreprises qui s'y retrouvent et des relations qu'elles entretiennent avec leurs contreparties formelles. Ensuite, nous ferons état de la situation des entreprises informelles dans le monde et nous aborderons des aspects particuliers de leur gestion. Enfin, nous évoquerons les attitudes des autorités nationales et internationales face au secteur informel et conclurons sur l'avenir de ce secteur.

Les auteurs remercient M^me^ Line Dubois pour sa collaboration à la rédaction de ce document.

Définition de la notion de secteur informel

La notion d'informalité est une notion relative variant selon l'environnement culturel et légal et, par conséquent, il serait imprudent de vouloir la préciser sans évoquer un cadre culturel particulier [25]. Tenant compte de cet avertissement, on peut quand même risquer une définition de ces entreprises que l'on trouve en marge des économies formalisées du Tiers-Monde et de l'Occident.

La dualité secteur formel/secteur informel ou encore économie enregistrée/souterraine, officielle/non officielle, structurée/non structurée, pour nommer quelques variantes, s'exprime d'abord à travers une distinction de nature juridique concernant le pouvoir régulateur de l'État sur le marché du travail, les impôts et la vie urbaine : formelles sont les activités obéissant aux règles établies, normales, usuelles et fondées sur une division du travail où domine le salariat ; informelles, celles qui ne présentent pas cette régulation, qui sont anormales, inusuelles ou qui n'utilisent pas le salariat [15].

Ensuite, on peut faire une distinction en ce qui concerne la nature de la production et ainsi caractériser les secteurs en fonction de la logique du calcul économique. L'économie est dite informelle lorsqu'elle n'est pas monétarisée, lorsque le profit n'est pas la base des décisions des producteurs, comparativement au secteur moderne qui l'est parce qu'on y pratique à la fois les lois de rentabilité et de productivité [7].

Dans son acception la plus vaste, l'économie non officielle, occulte, cachée, parallèle, souterraine, recouvre tant les activités illégales (contrebande et trafic de drogues, crime organisé, prostitution, jeux) que les activités légales qui, pour une raison ou une autre, ne sont pas déclarées. Parmi ces dernières, Gasse, se référant aux pays développés, signale les activités payées "sous la table", celles qui fonctionnent sans permis ou licence, qui sont basées sur le troc ou l'échange, le gonflement des comptes de dépenses, l'utilisation d'équipements de l'entreprise à des fins personnelles, l'emploi d'étrangers sans permis ou sans couverture sociale, la vente de produits fabriqués maison ou la vente de services payés comptant. C'est à ce deuxième type d'activités que nous nous intéressons.

Les raisons d'apparition du secteur informel

À certains égards, l'économie dite informelle se développe au Nord et au Sud pour des raisons inverses : dans les pays industrialisés, les prix des services sont très élevés comparativement à ceux des équipements ménagers ; la stagnation démographique et urbaine, les progrès de productivité, le poids croissant des impôts, la saturation d'une industrie avancée, l'apparition d'un temps libre toujours plus grand joints à la tertiarisation de l'économie suscitent le développement d'activités domestiques ou associatives.

Dans les pays moins développés, il y a au contraire explosions démographiques et urbaines, des progrès très limités de productivité, et une grande part de la population ne bénéficie pas d'un système de garanties sociales. De ce fait, de nombreuses activités qui seraient domestiques ou publiques dans les pays industrialisés sont au contraire marchandes dans les villes du Tiers-Monde. Faute de biens d'équipements ménagers, les individus

doivent avoir recours à des services marchands (par exemple, photographes de rue, transports, préparation des repas, nettoyage, etc.). Par manque de pouvoir d'achat, les consommateurs doivent faire appel à des intermédiaires qui créent la diversité et font l'avance d'une partie du stock de marchandises ou d'argent ; à défaut d'accès à des services collectifs, il faut faire appel à des services privés coûteux, qui vont de l'écrivain public au guérisseur [12].

Dans les deux cas, le secteur informel se présente aussi comme une solution efficace à une pénurie d'emplois ou à un défaut de qualifications suffisantes. Les coûts élevés des transactions, le poids fiscal et administratif, les lois ne s'ajustant pas aux besoins d'une société donnée dirigent de nombreux agents de cette société vers l'économie non officielle.

Enfin, au-delà des considérations économiques, le secteur informel trouve une justification sociale dans la mesure où il assure le maintien d'activités traditionnelles, confère à certains individus une fonction au sein de la société en donnant accès aux informations et répond aux besoins de minorités restés ignorés du groupe dans lequel elles évoluent [1].

Les caractéristiques des entreprises informelles

Les entreprises informelles se distinguent généralement par leur petitesse (elles occupent rarement plus de dix employés), la jeunesse de leurs chefs d'exploitation et le faible degré de scolarité de leurs travailleurs. Elles s'appuient sur des liens familiaux, ethniques, de caste ou de corporation. Ces organisations ne respectent aucun horaire ou jour fixe de travail et présentent un caractère saisonnier, ambulatoire et provisoire.

Ces petites unités sont pauvrement équipées sur le plan technique et fonctionnent d'ailleurs souvent en sous-traitance. Les principales branches d'activités concernées renvoient aux besoins fondamentaux : le logement, le transport, l'habillement et l'alimentation.

Étant donné la multiplicité des manifestations de l'entreprise informelle et afin d'encourager l'homogénéisation des efforts des chercheurs, Arellano [3] présente un outil pratique d'analyse sous la forme d'une grille retenant les dix-sept critères d'identification suivants :

1. le secteur économique ;
2. la taille de l'entreprise ;
3. son statut légal ;
4. son degré de légitimité ;
5. la tradition sociale ;
6. le niveau de scolarité du propriétaire ;
7. la relation entre les propriétaires ;
8. le degré de spécialisation ;
9. la permanence dans l'activité ;
10. le temps consacré à l'activité ;
11. la permanence dans un lieu spécifique ;
12. le lieu de travail principal ;
13. les besoins d'équipements ;
14. le niveau technologique utilisé ;
15. le niveau de fonction de produit ;
16. l'investissement ;
17. le mode de financement.

Chaque critère est composé de différents sous-critères qui qualifient un type spécifique d'entreprise informelle. Par une classification globale de chaque entreprise par rapport à chaque critère, on peut obtenir finalement un indice d'informalité en fonction du poids global obtenu.

Tour d'horizon de la situation des entreprises informelles

Les entreprises informelles sont avant tout des entreprises et, comme telles, elles obéissent probablement totalement ou en partie aux mêmes grandes lois des affaires en utilisant certains aspects connus de procédures tactiques et stratégiques [25]. Leur environnement ambiant d'affaires est toutefois caractérisé par leur région d'appartenance, par les normes de comportement de leurs acteurs, par les rapports sociaux institutionnalisés et par les modes de régulation des systèmes en place. C'est donc seulement en séparant le Nord du Sud, l'Est de l'Ouest que nous arriverons à faire un portrait plus clair de la situation.

Avant d'aborder chacune de ces régions, et toujours par souci de précision, il serait bon que le lecteur garde à l'esprit que l'enregistrement des activités informelles est délicat et leur évaluation très aléatoire : parmi les raisons qui expliquent cette situation, nous pouvons mentionner le fait que les activités informelles se situent dans des secteurs très différents, se dirigent vers l'autoconsommation, que les moyens comptables traditionnels enregistrent seulement les aspects monétaires alors que le secteur informel est une économie presque complètement basée sur les produits plutôt que sur l'argent, qu'en raison du caractère intermittent des activités informelles, les ratios analysés ne sont pas seulement incertains mais aussi instables, et enfin, que la logique du secteur informel est relativement distincte de la logique qui sous-tend son homologue formel [1]. Par conséquent, les chiffres présentés dans les paragraphes suivants ne sont que des approximations ou des estimations de la réalité de ce secteur.

Dans une ultime remarque préliminaire, nous devons signaler que la quantité et la nature des données diffèrent grandement à l'intérieur de chaque région, ce qui ne permet pas la systématisation de leur présentation. Ces résultats doivent donc être considérés comme une mosaïque de situations très diverses existant dans le monde de l'entreprise informelle.

Amérique du Nord

Aux États-Unis, le secteur informel représente entre 10 et 15 % du produit national brut (PNB) américain, soit une perte de revenus pour l'État de 100 milliards de dollars US. Un tiers de cette valeur concerne les traitements et salaires et un autre tiers, les activités exécutées par des travailleurs indépendants (médecins, hommes de loi, agriculteurs, etc.). L'économie souterraine touche 20 à 25 % des Américains qui admettent ne pas avoir reporté toute leur activité économique sur leur feuille d'impôt [8]. Il semble que cette population n'ait pas d'âge particulier et qu'il serait très difficile d'identifier sa classe sociale d'appartenance.

Les industries principalement touchées sont celles du bâtiment, de l'agriculture, du commerce de détail, de l'automobile d'occasion et des services. Cette liste n'est pas exhaustive car le type d'activité change selon l'État ou la ville. Ainsi, à New York, les secteurs de la chaussure et du transport de passagers sont largement exploités par des travailleurs informels, alors que dans d'autres lieux comme les États du Sud, c'est le travail agricole qui est le plus touché par l'informalité.

Au Canada, le secteur informel est également estimé à environ 10 % du PNB. Une étude rapporté par Gasse comparant 17 pays de l'OCDE confirme que l'économie souterraine a doublé en 20 ans (1960-1978). Pour le Canada, ce chiffre est passé d'une valeur de 5,1 % à environ 9 % du PNB. La richesse économique du Canada permet un revenu par habitant relativement élevé, mais elle entraîne un coût de la vie équivalent que les Canadiens les plus démunis peuvent difficilement assumer. Pour ces derniers, de plus en plus nombreux, une activité économique souterraine constitue un moyen de subsistance indéniable.

Dans la province de Québec, des études révèlent que le tiers de la population québécoise participe à l'activité du secteur informel. Concernant la taille des activités non déclarées, on l'estime entre 1 et 3,5 % du produit intérieur brut (PIB) du Québec. Parmi les secteurs d'activités les plus touchés, on peut mentionner que 31,5 % de l'activité informelle au Québec se retrouvent dans la construction, 17,6 % dans la garde d'enfants et 10,8 % dans les services d'entretien domestique.

La dominance du secteur de la construction dans le secteur informel au Québec est flagrante : son importance est évaluée entre 600 et 880 millions de dollars, ce qui représente de 25 à 40 % du total des heures rapportées officiellement au Comité de la construction du Québec. Ces activités rassemblent environ 175 000 travailleurs. Certains experts expliquent cette situation par les raisons suggérées précédemment, en particulier par le prétexte du poids de la fiscalité, mais aussi par des considérations propres au secteur québécois de la construction : offre de travail importante, main-d'œuvre largement inactive et vive concurrence entre entrepreneurs.

Amérique latine

L'emploi informel montre, malgré les différences nationales, une grande importance quantitative en Amérique latine. Lopez-Castano donne une idée générale de l'importance qu'a la force de travail des petites unités de production dans la plupart des pays de l'Amérique latine en la chiffrant, vers 1980, à plus de 80 % en milieu urbain, à presque 65 % en milieu rural et à 37 % du niveau national [15].

Cela signifie que l'économie informelle tient une place importante au Sud. L'Instituto Libertad y Democracia (ILD) discute d'ailleurs largement des causes de cette situation. Des études menées au Pérou par l'ILD démontrent que ce sont les coûts prohibitifs d'accès au secteur formel qui forcent la plupart des Péruviens à opérer en dehors de la légalité.

Pour déterminer le coût d'accès à la formalité, l'ILD a procédé à une simulation qui consistait à enregistrer une petite manufacture de vêtements équipée de deux machines à coudre, localisée dans un quartier industriel de Lima. Travaillant six heures par jour, quatre étudiants universitaires et un avocat ont complété toutes les conditions légales pour l'enregistrement, se déplaçant de bureaux en bureaux, sollicitant une quantité innombrable de permis et de licences et conservant avec précaution le détail des heures engagées. Temps total requis pour compléter tous les formulaires : 289 jours ! Dix fois, des montants

d'argent supplémentaires (pots-de-vin) leur ont été demandés pour que le travail avance. En termes de revenu prévu et de dépenses encourues, les 289 jours représentent 32 fois le salaire minimal annuel fixé par l'État.

Afrique

En Afrique, le secteur informel constitue le débouché sur le marché du travail le plus important, tant dans les milieux urbains que dans les milieux ruraux [7]. C'est la source de revenus de la majorité des gens et, en même temps, c'est dans ce secteur qu'ils ont appris leur métier, même s'ils travaillent éventuellement dans le secteur structuré.

La contribution des activités informelles au PIB dépasse celle du secteur manufacturier dans la plupart des pays africains. Selon les données rapportées par Diambomba et Tchamegnon, les petites entreprises contribueront cette année à 1,5 % de la croissance prévue en Afrique et représenteront environ 20 % du PNB en l'an 2000 [7].

Les auteurs avancent même que ce sont les entreprises du secteur informel qui font le lien entre les technologies importées et locales et agissent ainsi, dans le processus de développement, en constituant la base sans laquelle la croissance des secteurs modernes ne serait sans doute pas possible.

Les catégories d'activités dominantes dans l'économie non officielle africaine sont, par ordre de croissance, le commerce, la petite production, les services et la construction.

Asie

Dénoncées comme activités anti-socialistes avant 1979, c'est au commencement de l'ère de Deng Xiaoping que l'on observe un développement spectaculaire de petites activités marchandes en Chine qui s'opère, pour la plupart des cas, en marge de la légalité économique. Conjointement, on a vu l'apparition d'une classe de "nouveaux riches". Une des raisons qui ont poussé le gouvernement chinois à autoriser ce type d'entreprises semble être la nécessité de contrecarrer la montée du chômage en Chine et le désir de développer le secteur des services [21].

La moitié des petits entrepreneurs chinois que l'on appelle *Getihu* sont des jeunes qui viennent de sortir de l'école, 25 % ont quitté un emploi du secteur étatique, le reste est composé de retraités, de femmes de ménage, d'anciens détenus et d'anciens paysans. Leur niveau d'éducation est très faible, en général inférieur à neuf ans d'études. On dénombre même parmi eux 10 % d'illettrés.

Selon Su, on ne peut considérer l'ensemble du secteur individuel chinois comme appartenant à l'informel. Néanmoins, la ligne de démarcation entre les activités formelles et informelles reste difficile à tracer car l'illégalité économique se manifeste sous des formes assez diverses : environ un tiers de *Getihu* travaillent sans avoir de licence d'exploitation ; beaucoup œuvrent dans les secteurs où l'État s'est donné l'exclusivité ; les petites activités marchandes se développent fréquemment dans des domaines strictement interdits par la loi (reproduction et vente de vidéo-cassettes pornographiques, publication et vente de

livres officiellement interdits, etc.). En réalité, qu'ils soient enregistrés ou non, il semble que les travailleurs chinois indépendants exercent essentiellement des activités de nature informelle.

Toujours d'après Su, la force et la croissance des petites activités marchandes individuelles dans l'économie chinoise doivent être expliquées par le goût du risque des entrepreneurs et leur audace à défier des règlements et des contraintes imposés par le système bureaucratique du pays. En effet, les taux d'imposition sont extrêmement élevés (le taux maximal atteint 84 % des revenus) et leur application fait qu'à situation égale, ceux qui ont une licence permanente paient plus d'impôt que ceux qui sont en possession d'une licence provisoire, et ces derniers sont désavantagés par rapport à ceux qui ne sont pas enregistrés et donc ne paient rien.

Étant donné cette illégalité, les *Getihu* ne peuvent utiliser les canaux officiels de financement, d'approvisionnement, de commercialisation et de services. Pour s'approvisionner en certains produits, les *Getihu* sont obligés d'offrir des pots-de-vin et de verser beaucoup plus d'argent à d'innombrables sociétés commerciales parapubliques. De plus, la bureaucratie reste évidente et très sophistiquée, ce qui fait qu'il faut payer à chaque instant des cotisations de toutes sortes. Tout cela est une nouvelle incitation aux transactions informelles, officiellement illégales et à la création de réseaux parallèles d'approvisionnement.

La situation dans les pays industrialisés du Sud-Est asiatique est relativement différente. Ainsi, Tan [23] signale que, même si chaque pays a ses propres caractéristiques, il semble qu'ils aient tous lutté pour intégrer les activités informelles dans le grand projet économique national pour lequel les entreprises informelles agissent fondamentalement comme fournisseurs de pièces de rechange ou de main-d'œuvre du secteur formel, notamment le secteur exportateur.

D'un autre côté, Pithyachariyakul [18] montre que, dans certains cas, le secteur informel est toléré, surtout dans les domaines où la politique gouvernementale ne peut exprimer ouvertement son appui, mais qui procurent au pays des avantages évidents [18]. Le cas du *pink market*, ou marché du tourisme sexuel en Thaïlande, est un exemple concret de cette situation, puisque sans l'accepter officiellement le gouvernement tolère et même protège la prostitution.

Europe de l'Est[1]

Les pays de l'Est connaissent une seconde économie dont la prospérité est la conséquence de l'économie de rationnement. Il est clair que le rationnement favorise l'économie informelle puisqu'il oblige les consommateurs à transgresser les règles officielles (et souvent aussi les règles morales et sociales) à leur profit.

L'explication de la situation du secteur informel dans les pays de l'Est nous vient de Traimond et se résume de la manière suivante : de façon générale, les économies de l'Est produisent très peu de biens et de services, lesquels souvent ne parviennent pas aux consommateurs [24].

(1) Ces études ont été réalisées avant les grands changements qui ont bouleversé dernièrement les pays d'Europe orientale.

La planification privilégie les biens et services non marchands comme les grands investissements dans l'armement et dans l'industrie lourde, au détriment des biens de consommation. Ainsi, par exemple, en Pologne, les circuits officiels d'alimentation sont littéralement vidés des produits les plus demandés.

L'absence de satisfaction des besoins tend à augmenter les coûts de production ou à susciter un accroissement de subventions pour les productions déficitaires. Dans un pays comme la Pologne, approximativement deux millions de personnes (bureaucrates, militaires, etc.) ne participent pas directement ou indirectement à la production marchande et ne fournissent pas de services aux consommateurs mais appartiennent à la population active. Les entraves juridique, administrative ou pécuniaire empêchent les agriculteurs d'être productifs, mais stimulent en revanche l'économie informelle. De leur côté, les gouvernements hésitent à réduire la production non marchande tout en développant la production marchande, car cela impliquerait des changements et des mutations sociales considérables et des transferts de main-d'œuvre peu réalisables.

L'économie informelle fleurit ainsi dans le bâtiment, l'alimentation, les réparations, l'industrie légère, les transports, le commerce de gros et de détail et dans les services à caractère personnel, du médecin au serveur de restaurant. Elle a donc un avenir évident et prospère.

À l'intérieur des pays de l'Est, compte tenu de l'inconvertibilité des monnaies, coexistent deux canaux d'émission de monnaie. La monnaie fiduciaire (espèces en circulation) est quasiment le seul instrument monétaire des ménages, tandis qu'entreprises et administrations ont des comptes en monnaie scripturale contrôlés par l'institut d'émission et le système bancaire. De cette façon, il existe des passerelles entre la monnaie scripturale des entreprises et des administrations et les espèces en circulation, qui vont toujours dans le même sens : des entreprises et administrations vers les particuliers, et jamais l'inverse.

L'émission de monnaie scripturale est mal contrôlée et elle dépasse, de beaucoup, la valeur de la production marchande. L'écart inflationniste résultant de cette émission de monnaie scripturale n'est pas résorbé immédiatement par une hausse de prix puisque ceux-ci sont encore, pour une grande part, fixés par l'État. La transformation des liquidités des administrations et des entreprises en espèces liquides entre les mains de la population à travers les salaires, et l'accumulation d'encaisses involontaires alimentent le marché noir de produits de consommation et le marché des devises étrangères transigées à des prix exorbitants. L'économie monétaire informelle envahit la vie quotidienne. Surliquidité et escalade des prix offrent une voie royale à une économie informelle qui exploite une monnaie vide.

L'administration des entreprises informelles

Étant donné les caractéristiques spécifiques des entreprises du secteur informel, il est évident que les relations économiques et administratives ne peuvent absolument pas être les mêmes que celles du secteur formalisé. En effet, la structure et les systèmes administratifs formels sont trop limitatifs pour admettre la liberté que nécessite une action dans le secteur souterrain. Pour cette raison, il convient de présenter quelques-uns des aspects d'analyse

générale des systèmes informels de la gestion des ressources humaines, de la production, de la commercialisation et du financement, en commençant par les aspects qui régissent leurs relations avec leurs homologues du secteur formel.

Les types de liaisons entre les secteurs formel et informel

Dans certains pays, les activités informelles se déroulent de façon presque naturelle et banale alors que dans d'autres, elles sont gardées secrètes. Verna explique que ces différences sont attribuables, dans le premier cas, aux faibles moyens de contrôle fiscal et douanier employés par les autorités avec, parfois, un niveau notoire de corruption, et, dans le second cas, à une fonction publique diversifiée, efficace et fiable, exerçant sur les entreprises informelles des pressions importantes [26].

Toujours selon Verna, dans les pays où le contrôle est très faible, les entreprises informelles sont considérées comme des organisations normales et les relations qu'elles entretiennent avec leurs homologues s'expliquent sommairement : une entreprise vend une partie de sa production contre paiement immédiat en liquide et, avec cet argent, elle constitue ce qui est communément appelé une "caisse noire". Grâce à cette caisse noire, elle peut ensuite procéder à des achats payés immédiatement en liquide à des fournisseurs du secteur informel. Pour parer à un éventuel contrôle, le fabricant pourra établir des factures et reçus libellés à des noms fictifs et l'entreprise pourra ainsi maintenir un résultat d'exploitation minimal. Au prix de quelques commissions illégales, l'opération sera assurée de la discrétion des autorités.

Cependant, ces pratiques présentent les risques d'un chantage pouvant devenir très coûteux, celui d'un contrôle inopiné par des brigades spéciales et celui de la perte de l'image sociale de l'entreprise.

Les entreprises formelles sont plus fragiles que leurs homologues face à de telles menaces puisqu'elles vivent dans une continuité qu'elles doivent préserver. Pour assurer les liens avec le secteur informel, elles utiliseront des dispositifs plus sûrs et plus discrets : les "sociétés écran formel-informel" (SÉFI).

Ces sociétés qui servent d'intermédiaires disposent de la possibilité d'acheter ou de vendre officiellement des marchandises et assurent le secret financier. Sans entrer dans le détail de leur fonctionnement, on pourra comparer les liaisons entre les secteurs formel et informel à une contrebande "intérieure".

Au-delà de ces explications et en raison de l'impossibilité à recourir librement aux réseaux financiers traditionnels, les liaisons entre les secteurs formel et informel utiliseront en priorité toutes les techniques de commerce de compensation : le troc, l'achat en contrepartie et l'achat compensatoire, afin de limiter l'importance des transactions purement financières. Toutefois, cette situation ne semble pas limiter les échanges entre formels et informels, puisque, comme le signale Susano, les informels sont autant fournisseurs que clients des entreprises formelles, remplissant ces fonctions de manière apparemment efficace.

Les ressources humaines

Selon une étude rapportée par Bélisle, la moitié des personnes employées dans le secteur informel sont indépendantes tandis que 44,4 % travaillent dans des entreprises occupant entre deux et quatre personnes et le reste, dans des entreprises de cinq à neuf personnes [5]. Le nombre de participants dans le secteur informel se retrouve majoritairement (53,5 %) dans le commerce. Suivent la petite industrie (20,1 %), les services (12,6 %), la construction(6,9 %), le transport et les communications (6,7 %). Fait intéressant, les secteurs du commerce au détail, des services personnels et de la restauration emploient plus de personnes dans l'informel que dans le secteur officiel des pays d'Amérique du Sud étudiés.

Près de 40 % des travailleurs de l'informel n'occupent aucun emplacement particulier ; ils travaillent comme vendeurs ou producteurs ambulants. Plusieurs utilisent leur lieu de résidence comme lieu de travail, d'autres louent un espace. On y retrouve un tiers de femmes et d'enfants, dont presque tous ceux qui ont commencé à travailler avant l'âge de 14 ans. Les femmes et les enfants occupent une place importante dans l'économie cachée non seulement en Amérique latine mais dans tous les pays moins développés.

D'après Simard, ce n'est qu'à partir des années quatre-vingt que l'on s'est aperçu de la présence marquée des femmes dans l'économie souterraine ; en effet, avant cette période, le système des statistiques du travail imposé aux pays en développement considérait le travail non salarié comme non productif et reléguait ainsi la majorité des femmes dans la catégorie des inactifs [20]. Lorsque l'on a commencé à désagréger les données par sexe et à utiliser d'autres méthodes de collecte de données, la forte proportion des femmes appartenant au secteur non officiel est apparue comme un phénomène éclatant. Payées en général un peu plus que la moitié du salaire des hommes, on les retrouve surtout dans l'alimentation, dans le commerce des tissus et dans la restauration.

Selon Mukakayumba et Hudon, l'utilisation de la main-d'œuvre enfantine est aussi très répandue et semble paradoxalement avoir augmenté depuis l'apparition de lois et de règlements visant à protéger le travail des enfants [17]. On dit souvent qu'ils aident leurs parents ou leur famille, cependant ils effectuent aussi des travaux à domicile pour le compte de tiers ou sont apprentis dans des usines ou des ateliers, rémunérés très en deçà du salaire minimal et travaillant de longues heures.

Le financement

Côté financement et toujours d'après les résultats de l'étude rapportée par Bélisle, 41,2 % des unités informelles de Lima débutent avec un capital initial allant de 0 à 250 dollars US [5]. À Bogota, plus de la moitié des entrepreneurs n'avaient pas de comptes courants ou de comptes d'épargne. En Équateur, seulement 30 % utilisaient une quelconque forme de comptabilité. La plupart des entrepreneurs informels démarrent leur entreprise sans aucune forme de crédit. Les sources les plus fréquentes de crédit sont la famille, les connaissances ou encore des prêteurs particuliers qui pratiquent des taux usuraires. Indacochea, en présentant une vision générale des diverses formes de financement du secteur informel au Pérou, rapporte dans sa communication que, dans le secteur informel, un bon nom et une bonne réputation valent beaucoup plus que dans l'économie structurée [13].

Cela s'avère particulièrement vrai dans le financement par les tontines, fréquemment utilisé, encore une fois, non seulement en Amérique latine (où elles sont habituellement appelées *panderos*), mais aussi en Afrique et en Asie. Lelart en donne l'explication générale suivante : sous sa forme la plus simple, un certain nombre de personnes se retrouvent un même nombre de fois pour déposer chacune une somme d'argent fixe, la mise [14]. L'une d'entre elles est désignée chaque fois, au hasard ou par le président de la tontine qui évalue les besoins de chacune, et va emporter l'ensemble de la mise. Comme il y aura autant de tours que de membres, chaque personne aura versé autant au fil des tours à ses partenaires qu'elle aura, à un tour ou à un autre, reçu d'eux.

Lopez-Castano fait remarquer qu'en dépit des contraintes financières auxquelles doivent faire face les entrepreneurs informels, on voit leurs activités se transiger et se développer facilement : les transactions se font le plus souvent au comptant et ainsi l'argent est non seulement un moyen d'échange, mais devient aussi un instrument de financement [15].

La commercialisation

Susano décrit une scène habituelle de la ville de Lima et d'autres villes du Pérou où les rues principales situées près des centres commerciaux sont envahies par des vendeurs exposant leurs produits sur le sol ou les tenant dans leurs mains tout en marchant (de là, l'appellation plus générale de vendeur ambulant) [22]. Le nombre de ces vendeurs de rues est tellement élevé que même les acheteurs ont de la difficulté à se faufiler. Sans aucun doute, cette situation courante dans de nombreux endroits du monde montre la vitalité des commerçants informels.

D'après Arellano, le succès de ces commerçants repose plus sur les stratégies de vente des informels qui, en dépit d'un niveau d'éducation très bas, obéissent aux règles les plus orthodoxes du marketing, que sur les coûts réduits, comme le suggèrent les formels [2].

Comme il dispose d'un équipement minimal (parfois nul), que son stock de marchandises est très limité et qu'il ne respecte aucune contrainte légale, l'informel peut changer de produit, de localisation et d'horaire de vente afin de mieux s'adapter aux besoins de ses clients. Généralement, il peut offrir des bas prix parce que ses coûts (équipements, production, travail personnel et manutention) sont limités. De plus, dans la plupart des cas, ses attentes de profit à court terme sont inférieures à celles des commerçants formels. Enfin, l'élément le plus important des stratégies des informels est probablement le fait de considérer les besoins des consommateurs comme prioritaires par rapport à leurs considérations personnelles et à l'efficacité administrative. En effet, l'informel décide du type de produit à vendre, de son prix, de sa localisation et du moyen de promotion strictement d'après les besoins, les désirs et les habitudes des clients. Cela lui donne un nouvel avantage par rapport aux formels qui doivent souvent privilégier le critère administratif et le contrôle plutôt que celui du marché.

La production

En ce qui concerne la fonction de production dans le secteur informel, Sethuraman souligne qu'une de ses vertus réside dans sa capacité à utiliser les ressources locales et à recycler des produits et matériaux très divers, que ce soit pour l'équipement ou les matières premières

[19]. Cette habileté s'explique principalement par un accès limité aux matières premières, et plus spécifiquement, aux crédits du système financier formel. Ces crédits étant peu élastiques, les unités informelles se voient généralement obligées de tirer le maximum des ressources dont elles disposent.

Cela peut se concrétiser de deux façons : la première est synonyme d'un temps de travail allongé afin d'utiliser l'équipement au maximum – situation constatée dans de nombreuses études sur les conditions de travail dans ce secteur –, et la seconde amène l'exigence d'une grande flexibilité des machines et de l'équipement, permettant leur utilisation pour des opérations très diverses. Ainsi, contrairement aux analyses souvent présentées dans des ouvrages sur l'administration, la technologie dans le secteur informel est une variable et non un élément fixe du processus de production. En effet, au lieu d'employer la technologie la plus adéquate pour chaque processus, les entreprises informelles se basent sur celle qui est disponible en l'adaptant pour maximiser la capacité de production. Cela exige sans aucun doute une grande créativité et des prouesses techniques qui, avec l'aide appropriée, pourraient jouer le rôle d'un moteur du développement économique et social.

Les attitudes des autorités nationales et internationales

En général, confrontées au thème de l'informalité, les autorités gouvernementales sont prises dans une contradiction entre l'interventionnisme et le libéralisme. D'un côté, elles cherchent à codifier, à normaliser, à contrôler des activités qui échappent à la fiscalité, ne respectent pas le code du travail ou les conditions d'hygiène, ne répondent pas aux règles de sécurité ou de salubrité, etc. Elles cherchent ainsi à interdire les activités en marge de la légalité, à faire disparaître les clandestins ou à s'opposer à la concurrence sauvage des petits producteurs.

D'un autre côté, les autorités reconnaissent qu'en dépit de leurs actions, des centaines d'habitations non déclarées et de commerces non enregistrés se créent à l'intérieur et à la périphérie des villes. Cela les amène à admettre que la crise économique et sociale pourrait s'aggraver si l'on supprimait ces milliers de producteurs qui survivent grâce à leur ingéniosité. De cette façon, malgré une position de principe en défaveur de l'informalité, les autorités sont obligées de les tolérer [12].

Gasse énonce plusieurs motifs supportant la thèse interventionniste [8]. L'économie souterraine n'offre aucune garantie sur le travail de l'exécutant, ni de protection sociale pour le travailleur et elle est néfaste pour la santé macro-économique d'un pays. De plus, on sait que dans l'avenir il faudra de plus en plus de main-d'œuvre spécialisée et instruite pour combler les besoins du secteur tertiaire en progression constante. Or, l'économie cachée favorise la main-d'œuvre peu qualifiée.

Gasse ajoute également le fait que l'accroissement du secteur informel va de pair avec un affaiblissement de la cohésion sociale [8]. En effet, les gens ressentent de plus en plus la législation comme inutile. Chez beaucoup d'entre eux naît un sentiment de profonde injustice car la perte pour l'économie est supportée par ceux qui respectent la loi.

Aux États-Unis, la loi sur la taxation sous le président R. Reagan vise, à travers trois principes, à diminuer l'effet de l'économie souterraine. Le premier principe est la justice : de nombreux abris fiscaux sont tombés. Le deuxième est la simplicité : on évite dorénavant de détailler la déclaration. Enfin, le dernier principe est de privilégier la croissance économique : on favorise les facteurs du marché au lieu des facteurs fiscaux. Au Canada, l'instauration de la taxe sur les produits et services rendus (TPS) s'inscrit dans la même lignée. Cependant, les résultats de cette action restent incertains puisque de nombreuses personnes considèrent cette taxe comme une incitation supplémentaire à déroger aux règles de la législation.

Des interventions coercitives en Afrique, et plus récemment en Chine, sont restées inefficaces. En 1981 et 1982, les autorités rwandaises, dans leur lutte contre les activités informelles jugées encombrantes et peu rentables, ont connu peu de succès contre l'acharnement des petits producteurs [6]. De la même façon, les dirigeants chinois ont adopté une politique de répression envers les petites activités marchandes mais n'ont pas pu régler le problème [21].

Toutefois, une attitude de tolérance n'est pas synonyme d'inaction. En prenant conscience de la spécificité des activités informelles selon le pays et de la très grande hétérogénéité des situations, il est possible, par des actions d'encouragement, de faire glisser le secteur informel vers une certaine forme de structuration. Pour illustrer nos propos, on citera les politiques adoptées par quelques pays africains en 1982 à la suite d'un effort du Bureau international du travail (BIT).

Le "Programme d'appui au secteur non structuré urbain d'Afrique francophone" concernait les actions suivantes : la mise en place de programmes de formation et de perfectionnement pour les artisans ruraux ; la création de centres de production et de commercialisation de produits de la sculpture, de la bijouterie, de la vannerie, du tissage et de la poterie dans les centres urbains ; la création de programmes d'accès aux crédits bancaires à faible taux d'intérêt au profit des petites entreprises ; l'adoption de textes législatifs assouplissant les conditions d'accès aux appels d'offres gouvernementaux par les petites entreprises et l'abaissement du montant du capital social requis pour permettre aux petites entreprises de bénéficier de l'exonération d'impôt, de contribution, de taxes et de droits fiscaux [7].

Évidemment, la responsabilité du soutien au secteur informel ne revient pas exclusivement aux gouvernements. Les organismes non gouvernementaux ont des tâches importantes à accomplir dans ce domaine et leurs actions doivent s'adapter à cette situation. Appuyer le secteur informel n'est pas une chose facile pour les ONG mais les résultats peuvent être très encourageants comme le soulignent Giguère pour la Société de Développement International Desjardins de Québec [10], et Havers de l'Université de Durham du Royaume-Uni [11].

Dans cet état d'esprit et selon Hugon, on doit retenir que les politiques d'appui au secteur informel doivent se fonder sur des dynamiques existantes ; elles doivent créer un environnement favorable et répondre aux problèmes identifiés par les acteurs [12]. Dans une logique d'appui favorisant le long terme, ces politiques doivent réduire les risques et favoriser le financement. Elles doivent prendre en considération les rapports de parenté et les réseaux de solidarité qui créent les petites activités, et enfin, elles doivent être spécifiques selon le pays et le type d'activité.

L'avenir du secteur informel

Comment considérer le secteur informel dans les années à venir ? Faut-il le voir comme un fléau à combattre ou, au contraire, comme une situation à exploiter ? Il est très difficile d'apporter une réponse à cette question.

Cependant une chose est certaine : l'activité souterraine existe depuis toujours dans nos économies, preuve parfois encombrante de leurs failles. Pourquoi alors essayer de la combattre à tout prix ? Pourquoi chercher à imposer un statut de salarié aux employés du secteur informel puisque ces derniers auraient été, de toute façon, au chômage ? Ne peut-on pas considérer que cet emploi leur donne l'équivalence d'une assurance pour privation d'emploi, en plus d'être une activité productive ? Est-il utile ou adéquat d'imposer des règles administratives susceptibles de faire apparaître un bénéfice imposable quand l'opérateur a conscience de créer d'abord son emploi avec son revenu ? Pourquoi vouloir intégrer de force le secteur informel dans les dispositions fiscales, puisque celui-ci satisfait par lui-même à certaines fonctions de redistribution pour lesquelles l'État s'est révélé défaillant [1] ?

En effet, la question de l'élimination du secteur informel doit être ramenée à la capacité du secteur officiel à générer des activités en nombre suffisant pour assurer le plein-emploi et à offrir un environnement plus favorable aux personnes (chômeurs, minorités) ainsi qu'aux entrepreneurs. De cette façon, il serait peut-être possible de rétablir une partie du secteur informel dans le formel.

À titre d'exemple, à propos des pays développés, Gasse cite l'intervention du ministère du Revenu du Québec qui devrait permettre aux propriétaires et aux locataires de réclamer une déduction fiscale pour les travaux de rénovation qu'ils feront effectuer par des entrepreneurs formels inscrits auprès de la Régie des entreprises de construction du Québec [9]. De cette manière, on peut éliminer sans ingérence majeure une grande partie de l'activité informelle dans la construction.

C'est grâce à ce type d'initiatives et à des mesures préventives, tant au niveau du bien-être des travailleurs (sécurité du travail) qu'au niveau de l'économie dans son ensemble (changements structuraux et de croissance), et à des actions telles que celles du BIT en Afrique, que l'on pourra voir s'améliorer dans le futur les conditions de vie des acteurs du système informel et augmenter peu à peu leur participation aux bénéfices et obligations du secteur formel de la société.

Références[2]

1. Albagli C. L'absence de règles et d'instruments de mesure.
2. Arellano R. Stratégies de marketing des commerçants informels dans les pays en développement.
3. Arellano R. L'entreprise informelle, classification.
4. Barthélémy P. Les pays membres de la Communauté économique européenne.
5. Bélisle F. The Urban Informal Sector In Latin America, A Synthesis Of Recent IDRC - Supported Research.
6. Biguma Napoléon C. Les politiques de normalisation du secteur informel, le cas du Rwanda.
7. Diambomba M., Tchamegnon Y. Le secteur informel en Afrique, importance et catégories d'activités dominantes.
8. Gasse Y. Le monde de l'entreprise informelle en Amérique du Nord, en particulier au Canada.
9. Gasse Y. Les activités informelles au Québec, le cas du secteur de la construction.
10. Giguère P. Motivations, objectifs et stratégies de la SDID dans ses appuis aux micro et petites entreprises des pays en développement.
11. Havers M. Supporting The Informal Sector, NGOs Agencies For Small Enterprise Development.
12. Hugon P. Économie duale et alégalité au Nord et au Sud.
13. Indacochea A. Financing Of The Informal Society, Instituto Libertad y Democracia, Institutional Reform And The Informal Sector.
14. Lelart M. Les tontines et le financement de l'entreprise informelle.
15. Lopez-Castano H. Le secteur informel urbain en Amérique latine.
16. Marquez G. Informal Sector Policy in Latin America, An Economist's View.
17. Mukakayumba É., Hudon S. Le travail des enfants dans le secteur informel.
18. Pithyachariyakul P., Swierczek F.W. Compensation And Working Conditions In The Formal Sector, Thaïland's Pink Market.
19. Sethuraman S.V. Technology Adaptation In The Informal Sector, Issues And Evidence.
20. Simard G. Le travail des femmes.
21. Su Z. Les petites activités marchandes et le secteur informel en Chine.
22. Susano A.R. Informality In The Peruvian Economic Activity.
23. Tan Q.T. Survol de l'Asie.
24. Traimond P. Les entreprises informelles dans le monde, la situation en Europe de l'Est.
25. Verna G. Légalité-légitimité, la dialectique de l'informel.
26. Verna G. Un pied dans la légalité, un pied dans l'illégalité, les problèmes de liaison quotidienne avec les informels.

(2) Toutes les références inscrites à cette liste sont des communications présentées à l'Université Laval les 14 et 15 mars 1991 à l'occasion d'un Colloque international sur *le monde de l'entreprise informelle*.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 217-229.

17

L'esprit de co-entreprise en Afrique : genèse, stratégies et performances des sociétés conjointes au Sénégal

C.N. DIOUF, G. LECOINTRE, M.B. SALL, B. WADE

Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal

À l'inventaire fait en 1989[1] sur la base d'une définition extensive, nous avons dénombré quelque 250 sociétés conjointes au Sénégal. De 1960 à aujourd'hui leur rythme annuel de création apparaît en augmentation et leur poids global dans l'économie sénégalaise peut-être estimé à 9 % du PIB (chiffre de 1986). La contribution de ces sociétés conjointes (SC), qui sont majoritairement des PME, est importante dans les secteurs industriels (plus de la moitié de la valeur ajoutée). Dans l'ensemble des SC, les entreprises du secteur public sont prépondérantes en termes de valeur ajoutée. L'échelle des performances économiques des SC apparaît calquée sur celle de leurs dimensions. Au chapitre des performances financières des SC, les PME sont dans la moins mauvaise posture. Le poids de l'histoire aidant, deux tiers des partenaires étrangers des SC sont français. Cette présence française est, par ailleurs, peu concurrencée mais une tendance à une internationalisation accrue (par le nombre de partenaires étrangers) se fait jour. Tels sont les principaux constats de notre inventaire de 1989.

Cette recherche a été réalisée dans le cadre du Réseau Entrepreneuriat de l'AUPELF-UREF.

(1) G. Lecointre, C.N. Diouf, M.B. Sall (1989) : Un premier inventaire des sociétés conjointes au Sénégal. Note de Recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF n°89 - 2.

Dans cet article, nous poursuivons notre enquête[2] avec un double objectif. Premièrement savoir si les SC au Sénégal sont ou non plus performantes que les autres entreprises. À cette question sont évidemment liés des enjeux importants puisqu'il s'agit de vérifier l'hypothèse selon laquelle les SC sont, dans un contexte économique globalement négatif, un îlot de relative prospérité. Si tel était le cas au Sénégal (et en Afrique), il conviendrait de rechercher les voies et moyens de multiplier ces exceptions pour enclencher à partir d'elles le "cercle vertueux" du développement économique et social.

Avant de présenter la mesure des performances des SC, nous préciserons la typologie de leurs schémas de propriété et contrôle puis celle de leurs stratégies[3].

Définitions, propriété et contrôle des sociétés conjointes au Sénégal

Au niveau de l'ensemble des SC du Sénégal

"Sur le métier cent fois remettez votre ouvrage..." Notre effort de définition de la SC ne peut que respecter cette prescription. Dans notre premier inventaire des SC au Sénégal, après avoir constaté l'absence de définition légale de la SC, le caractère plus ou moins restrictif de certaines définitions (celle du CDI, Centre de développement industriel créé par la Convention QACP-CEE de Lomé, ou celle d'auteurs comme J.L. Schaan), nous avions risqué notre propre définition dans les termes suivants : "Une société conjointe est celle où des partenaires nationaux et étrangers partagent la propriété et le pouvoir dans les organes de gestion de l'entreprise." Nous avions pris soin de marquer la différence entre les sociétés conjointes et un ensemble qui les contient : le partenariat d'entreprises (qui n'implique pas nécessairement de lien en capital entre les partenaires). Au-delà de cette précaution, il reste que notre définition "ratisse large" et c'est cette acception extensive qui nous a permis de dénombrer 246 sociétés conjointes au Sénégal (en 1986). Garder notre définition n'empêche pas de reconnaître que, parmi ces entreprises, certaines sont "plus conjointes que d'autres". Certains seuils de propriété semblent devoir être franchis pour que l'on soit en présence d'une SC où chacun des partenaires peut avoir un rôle actif dans la gestion de l'entreprise même si la répartition de la propriété et du pouvoir y est inégale.

Le Tableau I indique la répartition des 246 SC en trois catégories distinguées par référence au critère de la propriété et du contrôle.

(2) G. Cancade, G. Lecointre, C.N. Diouf, M.B. Sall : La société conjointe en Afrique : une entreprise pluriculturelle idéale ? *Le Point économique* n°43, Dakar 1991.

(3) Cette communication correspond à la première partie d'une recherche dont la seconde partie est consacrée à une approche socioculturelle des sociétés conjointes au Sénégal. (Note de Recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF, n°92-23).

Tableau I. Schémas de propriété et contrôle des SC au Sénégal.

Sociétés conjointes – Nombre total : 246*			
Catégories de SC	SC "les plus conjointes"	SC "intermédiaires"	SC "les moins conjointes"
Définitions	celles où le minoritaire a une part de capital supérieure à 33,3 %	celles où le minoritaire a une part de capital comprise entre 33,3 et 10 %	celles où le minoritaire a une part de capital inférieure à 10 %
Nombre total dont :	87	78	69
– à majorité sénégalaise	45	33	27
– à majorité étrangère	42	45	42

* Sur 246, 234 SC ont pu être réparties en trois catégories.
Année : 1986. Source : Direction de la statistique.

Ces trois catégories de SC sont les suivantes :

a) celles où le minoritaire a au moins la minorité de blocage requise dans une société anonyme (33 % du capital) : elles sont au nombre de 87 soit 37,2 % du nombre total des SC réparties (234) ; dans cette première catégorie rassemblant les SC "les plus conjointes", les SC à majorité sénégalaise l'emportent en nombre sur les SC à majorité étrangère (45 contre 42) ;

b) celles où le minoritaire a une part de capital comprise entre 33 et 10 % : ce sont des SC "intermédiaires" ; leur effectif (78) représente un tiers du nombre total des SC réparties et les SC à majorité étrangère y sont plus nombreuses que les SC à majorité sénégalaise ;

c) celles où le minoritaire a une part de capital inférieure à 10 % : ce sont les SC "les moins conjointes" et leur effectif (69) représente 29,5 % du nombre total des SC réparties ; là encore ce sont les SC à majorité étrangère qui sont les plus nombreuses (42 contre 27).

Notons que cette répartition a été opérée sur la base des nationalités déclarées des actionnaires, ce qui élude le délicat problème des doubles ou multiples nationalités, libano-franco-sénégalaise par exemple, où le choix de déclarer la nationalité sénégalaise peut être dicté par des raisons d'opportunité, la nationalité étant alors contingente.

De ce tableau on retiendra que si les SC à majorité sénégalaise sont globalement moins nombreuses que les SC à majorité étrangère (105 contre 129), elles sont au contraire plus nombreuses dans la catégorie des SC "les plus conjointes". La répartition du capital n'épuise évidemment pas la diversité des schémas de contrôle des SC et nous allons le vérifier au niveau de l'échantillon de SC sur la base duquel nous avons réalisé notre nouvelle enquête.

Au niveau d'un échantillon de SC

Pour mener cette enquête, deux questionnaires [4] complétés par des entreprises ont été adressés à 15 SC dont les schémas de propriété et contrôle apparaissent au Tableau II.

Tableau II. Schémas de propriété et contrôle de notre échantillon de SC*.

Numéro d'anonymat des SC	Forme juridique	Part de capital		(Type de) Direction et gestion			
		des nationaux	des étrangers	Solitaire (S)		Partagée (P)	
				des nationaux (SN)	des étrangers (SE)	avec directeur sénégalais (PDS)	avec directeur étranger (PDE)
1	SA	52	48			PDS	
2	SARL	80	20	SN			
3	SARL	51	49				PDE
4	SA	35	65			PDS	
5	SA	22	78		SE		
6	SARL	71	29	SN			
7	SA	51	49	SN			
8	SA	3	97		SE		
9	SA	39	61			PDS	
10	SARL	10	90		SE		
11	SA	10	90		SE		
12	SA	62	38	SN			
13	SA	67	33	SN			
14	SA	70	30	SN			
15	SA	56	44			PDS	
Moyenne de l'ensemble des 15 SC		45	55	–	–	–	–

* Année : 1991

Cet échantillon est constitué de 9 SC dont le capital est majoritairement détenu par des nationaux et de 6 SC à majorité étrangère. La moyenne de détention du capital penche néanmoins en faveur des partenaires étrangers (55 % contre 45 % aux nationaux). Plus de la moitié des SC (8 sur 15) appartiennent à la catégorie précédemment désignée de SC "les plus conjointes" par référence à l'équilibre du partage de la propriété du capital. Le Tableau II permet d'affirmer la typologie des schémas de propriété et contrôle en différenciant les SC selon le type de direction et gestion. Nous avons ainsi distingué les SC à direction et gestion de type "solitaire" des SC où la direction et la gestion sont de type

(4) Pour obtenir les questionnaires, communiquer avec les auteurs.

"partagé". Par ce dernier terme il faut entendre une structure d'entreprise où la direction générale et les principales directions fonctionnelles de l'entreprise (quand elles existent) sont réparties entre les partenaires nationaux et étrangers ; elles sont au contraire toutes assumées par une seule catégorie de partenaires dans les SC à direction et gestion de type solitaire. Les deux tiers des SC (10 sur 15) relèvent de ce type, le pouvoir ne s'y partage pas et le leadership est affirmé sans ambiguïté par des nationaux dans 6 SC, par des étrangers dans 4 SC. Dans 5 SC la direction et la gestion sont au contraire de type partagé et elles comportent soit un directeur sénégalais (4 SC) soit un directeur étranger (1 SC).

Pour compléter la présentation de notre échantillon, ajoutons que la proportion de PME dans notre échantillon est la même que son homologue dans la population mère : 60 %, soit dans l'échantillon 9 PME. Les six autres SC sont des "grandes entreprises"(5). Le secteur privé est davantage représenté dans notre échantillon que dans la population mère : 13 SC relèvent de ce secteur et 2 SC appartiennent au secteur parapublic sénégalais. Notons encore que les 15 SC se répartissent dans sept secteurs d'activité : 5 dans les industries diverses, 3 dans les industries alimentaires, 2 dans le bâtiment et les travaux publics, 2 dans les services divers, 1 dans les transports-télécommunications, 1 dans le commerce de gros et 1 dans l'hôtellerie-restauration ; seuls ne sont pas représentés dans cette nomenclature sectorielle de la Direction de la statistique les secteurs commerce de détail et les industries textiles. Il est enfin à remarquer qu'avec 8 SC en son sein, l'échantillon représente 10 % de l'effectif global au Sénégal des SC précédemment appelées "les plus conjointes".

Cet échantillon de 15 SC se trouve donc au total, et malgré sa taille restreinte, assez largement représentatif de la population mère, particulièrement du noyau dur des sociétés "les plus conjointes". Après cet examen de la typologie des schémas de propriété et contrôle des SC, précisons maintenant la genèse et les stratégies des SC.

Genèse et stratégies des sociétés conjointes au Sénégal

Après avoir brièvement replacé les SC de notre échantillon dans une perspective historique, nous décrirons leurs stratégies de mise en place.

Les périodes de création des SC

Dans notre premier inventaire des SC au Sénégal, nous avions retenu les trois périodes suivantes qui permettent de situer les SC en fonction de leurs années de création :

- de l'indépendance (1960) au premier choc pétrolier (1973),
- l'entre-deux chocs pétroliers (1974-1981),
- du second choc pétrolier (1982) à aujourd'hui.

(5) PME et "grandes entreprises" sont définies selon les critères de dimension adoptés par la Sonepi, organisme sénégalais de promotion de l'entreprise.

Sans revenir sur le détail des caractéristiques internationale et sénégalaise de chacune de ces périodes[6], il convient d'observer que la pyramide des âges des 15 SC de l'échantillon constitué en 1991 est plus "pointue" que celle de la population mère inventoriée quatre ans plus tôt (fig. 1). Cet écart n'est pas un défaut de représentativité : il se justifie par le rajeunissement de la population mère compte tenu du flux des créations les plus récentes (de 1987 à aujourd'hui).

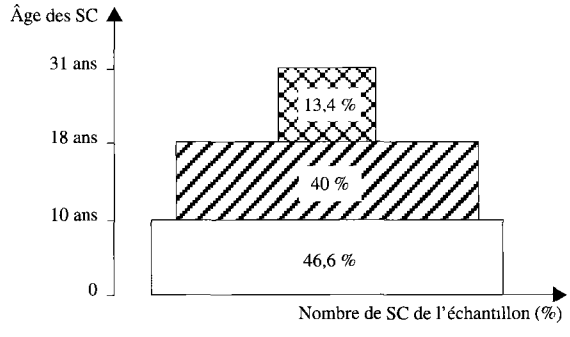


Figure 1. Pyramide des âges des SC de l'échantillon.

Dans la population mère et dans l'échantillon, la répartition des SC selon leur année de création allant de 1960 à 1990 se présente ainsi :

	Population mère	Échantillon
1ère période	36,3 %	13,4 %
2e période	33,2 %	40,0 %
3e période	30,5 %	46,6 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

Le détail des âges des SC de l'échantillon est le suivant : 2 ans : 2 SC ; 3 ans : 1 SC ; 4 ans : 1 SC ; 6 ans : 1 SC ; 7 ans : 1 SC ; 8 ans : 1 SC ; 12 ans : 2 SC ; 13 ans : 2 SC ; 15 ans ou plus : 4 SC.

(6) Cf. op. cité p.220.

Pour préciser les conditions de création des SC, il est intéressant de savoir à qui revient l'initiative. Au niveau de l'échantillon, cette dernière est un peu plus le fait des étrangers (42,8 % des cas) que des nationaux (35,7 % des cas), quand elle n'est pas partagée (21,5 % des cas). Quant à l'idée même du partenariat, elle est presque toujours née d'une recherche systématique et d'une volonté délibérée (92,3 % des cas) plutôt que des circonstances ou du hasard (7,7 % des cas). La première rencontre entre les partenaires a eu lieu au terme de démarches du ou des partenaires "initiateurs" dans 50,5 % des cas, à l'occasion d'une foire, d'un salon ou d'une rencontre professionnelle dans 27,3 % des cas, par suite enfin de la médiation d'un tiers dans 16,1 % des cas (chiffre qui situe le rôle des catalyseurs institutionnels du partenariat à un niveau relativement modeste). Pour la très grande majorité des SC (88,9 %), le partenariat ne s'est pas étendu à d'autres domaines que sa base initiale ; cette dernière se situe :

- dans le domaine technique (23,1 % des réponses),
- dans celui du conseil, de l'ingénierie et des études (23,1 %),
- dans le domaine du management (15,6 %),
- dans le domaine financier (7,7 %),
- dans divers autres domaines (30,7 %).

Cette description de quelques caractéristiques de la genèse des SC de l'échantillon nous conduit à préciser maintenant leurs stratégies de mise en place.

Les stratégies de mise en place des SC

En faisant la synthèse des informations recueillies, notamment sur les enjeux du partenariat dans chaque SC ainsi que sur les motivations des partenaires, on découvre cinq stratégies de base.

Stratégie 1

Dans ce cas de figure, c'est l'État qui est le principal acteur. Pour sa politique économique, tel secteur peut avoir un caractère stratégique : l'autonomie du pays est en jeu. L'État suscite alors soit la création d'une entreprise nouvelle, soit la réhabilitation d'une unité en faillite. Sur les 15 SC, deux cas relèvent de cette stratégie. D'un point de vue chronologique, l'intervention de l'État connaît deux phases : la première période est celle de l'État-entrepreneur qui pense devoir combler le vide lié à l'inexistence d'une classe de créateurs aguerris et être le moteur d'une économie nationale indépendante et en expansion. La seconde période est marquée par une crise des entreprises et des finances publiques ; l'intervention de l'État n'est alors plus systématique : l'État ne s'impliquera que par obligation et sa motivation tient à la nécessité de créer ou sauver une entreprise tant est jugé stratégique soit le secteur lui-même (exemple des phosphates), soit le poids de l'entreprise en difficulté dans le tissu économique.

Stratégie 2

Deux cas sur les 15 SC relèvent de cette stratégie qui suit elle aussi d'assez près "le moment des indépendances". Dans ce schéma, des entreprises étrangères, soucieuses de se prémunir contre le risque de nationalisation, s'associent à des partenaires nationaux

fortement incités à participer à l'œuvre de construction nationale. La mise en œuvre de cette stratégie s'opère par le biais de l'ouverture du capital de sociétés étrangères à des Sénégalais ; elle consacre le retour de ces derniers dans le "monde des affaires" d'où ils étaient pratiquement exclus depuis 1927, date de l'accord passé entre Blaise Diagne et les maisons de commerce bordelaises.

Notons que cette stratégie correspondra d'ailleurs pour la période 1974-1982 à la moitié des créations de sociétés au Sénégal et qu'elle a aujourd'hui encore droit de cité.

Stratégie 3

Deux cas sur les 15 SC relèvent de cette stratégie, liée au caractère vulnérable de la PME et aux limites auxquelles se heurte sa croissance. Dans ce schéma ce sont des partenaires sénégalais ayant une stratégie de renforcement et/ou de redéploiement qui vont au-devant de partenaires étrangers, le but étant la réduction de leur exposition à divers risques et une plus grande maîtrise du processus d'expansion de leurs PME.

Stratégie 4

Là encore deux cas sur les 15 SC sont à rattacher à ce type de stratégie. La mise en place de cette dernière correspond à l'évolution de la relation de partenariat : d'abord située dans le domaine commercial ou technique, cette relation, basée sur une confiance mutuelle grandissante, s'élargit pour en arriver à la création en commun d'une unité industrielle. Les principaux objectifs qui sous-tendent cette stratégie sont la préservation d'un marché, l'externalisation et la stabilisation d'approvisionnements ou bien encore l'acquisition d'une technologie.

Stratégie 5

La dernière stratégie est la plus présente dans notre échantillon : on la retrouve dans 5 SC, soit un tiers des cas. Elle est aussi la plus conforme d'entre toutes à l'idée que l'on se fait généralement du partenariat, sans être celle qui a *a priori* les plus grandes chances de succès. Ce qui caractérise en effet cette stratégie, c'est l'association de partenaires nationaux et étrangers dans un projet de création d'une entreprise sur une base entièrement nouvelle. Le plus souvent on aura alors affaire à un créateur, porteur d'un projet, qui se met en quête des "clés de la réussite" de ce projet auprès de divers partenaires qui sont censés les détenir. L'initiative peut, dans ce schéma, être sénégalaise ou bien étrangère.

Notons enfin, dans notre échantillon, la présence de 2 SC ayant adopté une stratégie hybride qui est une combinaison des stratégies 1 et 2. Le Tableau III suivant résume les stratégies que nous venons de répertorier.

Tableau III. Stratégies initiales des SC de l'échantillon.

Stratégies	Nombre de SC de l'échantillon ayant adopté la stratégie	Description	Motivations
Stratégie 1	2*	L'État impulse la création de la SC	– Construire l'économie – Préserver une unité importante – Contrôler un secteur stratégique
Stratégie 2	2*	Ouverture du capital d'une société étrangère	– Se préserver de la nationalisation – Participer à la construction nationale
Stratégie 3	2	Ouverture du capital d'une PME nationale en expansion	– Réduire la vulnérabilité – Maîtriser la croissance
Stratégie 4	2	Évolution d'une relation de partenariat commercial ou technique	– Préserver un marché – Maîtriser une technologie
Stratégie 5	5	Association dans un projet de création d'entreprise	– Maîtriser le processus de la création – Connaître le circuit administratif

* Deux SC ont adopté une stratégie hybride, combinaison des stratégies 1 et 2.
Source : notre enquête SC.

La mesure des performances des SC au Sénégal

Nous tenterons, dans ce paragraphe, de répondre aux deux questions suivantes : les SC sont-elles, au Sénégal, plus performantes que les autres entreprises ? Parmi les SC, quelles sont celles qui réalisent les meilleures performances ?

Les SC sont-elles plus performantes que les autres entreprises ?

La performance d'une entreprise est une réalité comportant plusieurs dimensions ; de ce fait, sa mesure ne se laisse pas résumer par un unique indicateur synthétique. Pour contourner la difficulté, force est de diversifier les mesures et c'est ce que nous allons faire pour les SC en chiffrant successivement leurs performances selon les trois dimensions économique, financière et sociale.

La performance économique

Les deux critères que nous avons retenus pour comparer la performance économique des SC et celle des autres entreprises sont le ratio valeur ajoutée / production ainsi que la valeur ajoutée par salarié. Le Tableau IV permet, sur la base du premier critère, de comparer pour

l'année 1986 la performance de 236 SC à celle d'un ensemble de 759 autres entreprises. Premier constat : les 236 SC sont globalement plus performantes que les 759 autres entreprises retenues comme termes de comparaison ; les ratios valeur ajoutée / production sont respectivement de 48,4 % et 36,5 % ; un écart de 12 points sépare donc les SC des autres entreprises pour ce taux mesurant l'importance relative de la création de richesse dans la production. Cet avantage global pour les SC cache des disparités sectorielles : les SC l'emportent dans quatre secteurs, industries textiles, industries diverses, commerce de détail, hôtellerie-restauration, et elles réalisent dans deux d'entre eux, industries diverses et commerce de détail, les plus forts taux de valeur ajoutée (72 % et 76,1 %). Dans quatre autres secteurs, les SC sont dépassées par les autres entreprises (industries alimentaires, bâtiment et travaux publics, commerce de gros, services divers), mais ces écarts défavorables sont relativement moins importants que ceux que les SC enregistrent en leur faveur.

Tableau IV. Taux de valeur ajoutée des SC et des autres entreprises.

Secteurs	Ratio valeur ajoutée / production	
	236 SC	Autres entreprises
1. Industries alimentaires	24,0 %	30,2 %
2. Industries textiles	43,1 %	17,3 %
3. Industries diverses	72,0 %	25,7 %
4. Bâtiment et TP	24,8 %	30,9 %
5. Commerce de gros	43,7 %	61,4 %
6. Commerce de détail	76,1 %	60,0 %
7. Transports et télécom.	62,5 %	62,8 %
8. Hôtellerie-restauration	53,3 %	41,3 %
9. Services divers	44,4 %	66,4 %
Ensemble	48,4 %	36,5 %

Année 1986. Source : Département de la statistique.

Le second critère, la valeur ajoutée par salarié, confirme la première place des SC en matière de performance économique. Le Tableau V montre un écart de près de 2 millions de francs CFA entre SC et autres entreprises pour le ratio global (6,4 contre 4,5 millions). Là encore cette moyenne recouvre des disparités sectorielles : c'est surtout dans les industries diverses que se situe l'écart en faveur des SC, qui réalisent dans ce secteur une valeur ajoutée par salarié près de quatre fois supérieure à celle des autres entreprises. Les SC ont également l'avantage dans le commerce de gros et les industries textiles. Elles réalisent en revanche une moins bonne performance que les autres entreprises dans le bâtiment et les travaux publics, le commerce de détail, les transports et télécommunications, l'hôtellerie-restauration et les services divers.

Notons enfin que la valeur ajoutée par entreprise dans l'ensemble des 236 SC atteint presque le double du chiffre correspondant pour les autres entreprises (486 millions de francs CFA contre 248). Cette supériorité des SC concerne tous les secteurs d'activité à l'exception des industries alimentaires et du bâtiment et travaux publics.

Tableau V. La valeur ajoutée par salarié et par entreprise.

Secteurs	Valeur ajoutée (en millions de francs CFA)			
	236 SC		Autres entreprises	
	VA par salarié	VA par entreprise	VA par salarié	VA par entreprise
1. Industries alimentaires	3,6	358	3,7	588
2. Industries textiles	1,8	325	1,4	287
3. Industries diverses	17,6	1 633	4,8	583
4. Bâtiment et TP	1,5	31	3,0	191
5. Commerce de gros	6,5	193	5,9	121
6. Commerce de détail	3,7	124	4,2	51
7. Transports et télécom.	3,7	1 027	9,3	813
8. Hôtellerie-restauration	2,5	290	2,9	290
9. Services divers	2,5	129	8,1	129
Ensemble	6,4	486	4,5	486

Année 1986. Source : Département de la statistique.

Les performances financières et sociales

Vues sous l'angle du résultat net, les performances financières des entreprises sénégalaises sont dans l'ensemble négatives pour l'exercice 1986. Tout en étant globalement mieux placées que les autres entreprises, les sociétés conjointes ne font pas exception ; comme l'indique le Tableau VI, leurs résultats moyens sont légèrement moins négatifs que les résultats des autres entreprises (– 15 millions de francs CFA contre – 15,7 millions). Le résultat moyen par entreprise varie selon les secteurs : il n'est positif pour les SC que dans les industries alimentaires, négatif dans les autres secteurs. Comparativement aux autres entreprises, si les SC réalisent de moins mauvaises performances financières en terme de résultat net, elles ont en revanche une moindre autonomie financière sauf dans les secteurs bâtiment et TP, commerce de gros et hôtellerie-restauration où les capitaux propres représentent respectivement 27 %, 33 % et 38 % de leurs ressources totales.

Tableau VI. Performances financières des SC et des autres entreprises.

Secteurs	Résultat net (en millions de francs CFA)		Ratio capitaux propres / ressources totales	
	236 SC	Autres entreprises	236 SC	Autres entreprises
1. Industries alimentaires	+ 43,0	+ 74,3	– 1,0 %	10,4 %
2. Industries textiles	+ 102,0	– 81,5	22,6 %	32,1 %
3. Industries diverses	– 60,0	– 209,6	18,6 %	31,7 %
4. Bâtiment et TP	– 29,0	– 5,8	26,7 %	21,6 %
5. Commerce de gros	– 16,0	– 3,1	21,6 %	25,5 %
6. Commerce de détail	– 8,0	0,0	33,4 %	27,3 %
7. Transports et télécom.	– 3,0	+ 44,5	14,6 %	30,7 %
8. Hôtellerie-restauration	– 70,0	– 10,7	37,6 %	29,8 %
9. Services divers	– 15,0	+ 18,3	13,8 %	41,8 %
Ensemble	– 15,0	– 15,7	20,9 %	27,9 %

Année 1986. Source : Département de la statistique.

Au chapitre des performances sociales, les données disponibles (Tableau VII) montrent que les 236 SC sont globalement plus créatrices d'emplois que les autres entreprises : les effectifs moyens de salariés permanents par entreprise sont respectivement de 76 et 55 personnes pour les deux catégories d'entreprises. Les SC dépassent également les autres entreprises pour les salaires moyens versés au personnel permanent : en 1989 notre échantillon de 15 SC a un ratio frais de personnel / effectif permanent égal à 4,1 millions de francs CFA ; pour les autres entreprises ce ratio peut être estimé à 3,1 millions de francs CFA (chiffre obtenu en indexant au taux annuel de 10 % les salaires moyens de 1986 pour 759 entreprises), montant dépassé par 9 SC sur les 15 de notre échantillon.

Tableau VII. Les effectifs salariés des SC et des autres entreprises.

Secteurs	Nombre de salariés permanents par entreprise	
	236 SC	Autres entreprises
1. Industries alimentaires	99	157
2. Industries textiles	185	212
3. Industries diverses	92	121
4. Bâtiment et TP	21	63
5. Commerce de gros	30	20
6. Commerce de détail	33	12
7. Transports et télécom.	275	87
8. Hôtellerie-restauration	117	43
9. Services divers	51	11
Ensemble	76	55

Année 1986. Source : Département de la statistique.

Notons enfin, dernier élément de comparaison des performances des SC avec celles des entreprises, que la valeur ajoutée des 15 SC de notre échantillon diminue de 1988 à 1989 exactement au même rythme que l'indice de la production industrielle du Sénégal : 12 %.

Quelles sont les SC les plus performantes ?

À cette question, les développements qui précèdent ont déjà apporté quelques éléments de réponse ; par référence à l'année 1986 tout d'abord et en ce qui concerne les 236 SC : les plus grandes SC sont les plus performantes (sur la base de la valeur ajoutée) ; ces entreprises opèrent par ailleurs dans le secteur des industries diverses. Si l'on s'arrête au nombre des emplois créés, c'est plutôt dans le secteur des services que les SC marquent leur supériorité sur les autres entreprises.

Pour l'année 1989 et notre échantillon de 15 SC, nous avons ensuite procédé à une mesure des performances globales en additionnant pour chaque SC les trois scores lui étant attribués au titre des trois performances économique, financière et sociale. Les ratios valeur ajoutée / production, résultat net / capitaux propres et masse salariale / effectif permanent ont servi de critères pour mesurer respectivement les performances économique,

financière et sociale (chacune de ces trois performances étant *a priori* et par convention comptée pour un tiers dans la performance globale) ; pour rendre comparables les performances réalisées par des entreprises de différents secteurs, nous avons pondéré la performance de la SC par le chiffre correspondant du secteur d'activité (de chaque ratio on passe au score correspondant en divisant le ratio de la SC concernée par le ratio du secteur d'activité auquel appartient la SC). On détermine ainsi un score global pour chaque SC, ce qui permet d'établir un classement des 15 SC (Tableau VIII) qui servira de référence dans la suite de notre recherche[7]. Pour préserver le secret statistique, nous avons désigné dans le Tableau VIII chacune des 15 SC par un numéro d'anonymat.

Tableau VIII. Performances et classement des SC de l'échantillon.

N° d'anonymat SC	Performance économique*			Performance financière**			Performance sociale***			Score Global	Classement général
	de la SC (a)	du secteur (b)	score de la SC (c)	de la SC	du secteur	score de la SC	de la SC	du secteur	score de la SC		
1	38,3 %	44,8 %	85	0,3 %	6,0 %	5	1,8	1,6	113	203	9
2	32,0 %	49,3 %	65	1,0 %	10,0 %	10	1,6	2,1	77	152	10
3	44,9 %	30,0 %	150	11,8 %	7,9 %	149	2,5	2,3	111	410	7
4	21,0 %	29,8 %	70	4,6 %	2,9 %	160	2,9	1,9	154	384	8
5	90,2 %	64,8 %	139	11,5 %	10,7 %	107	5,6	3,3	169	415	6
6	79,2 %	49,5 %	160	5,1 %	8,0 %	64	4,7	2,3	207	431	5
7	- 16,7 %	30,0 %	- 55	- 46,5 %	9,6 %	- 484	0,7	1,9	36	- 503	13
8	64,1 %	64,6 %	99	20,7 %	9,0 %	230	5,7	3,4	170	499	3
9	10,6 %	40,2 %	26	NC	NC	NC	3,1	2,4	129	155	NC
10	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
11	78,3 %	40,2 %	195	4,3 %	3,4 %	126	3,8	2,8	137	458	4
12	23,5 %	65,3 %	36	18,9 %	4,4 %	430	3,9	2,3	170	636	2
13	27,8 %	40,2 %	69	16,2 %	3,4 %	476	3,6	2,6	140	685	1
14	- 46,5 %	29,8 %	- 156	- 23,6 %	28,8 %	- 82	1,7	1,9	90	- 148	12
15	- 0,1 %	29,8 %	0	- 61,8 %	28,6 %	- 216	1,8	1,9	93	- 123	11

Année : 1989. Source : notre enquête.

* La performance économique est mesurée par le ratio valeur ajoutée / production.

** La performance financière est mesurée par le ratio résultat net / capitaux propres.

*** La performance sociale est mesurée par le ratio masse salariale / effectif permanent (en millions de francs CFA).

(c) = (a) / (b) × 100

NC : Non calculé.

(7) Note de Recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF, n° 92-23.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 231-246.

18

Formation des sociétés conjointes et développement local de l'esprit d'entreprise (le cas du Congo)

T. DZAKA

Université Marien Ngouabi, Brazzaville, Congo

Depuis le début des années quatre-vingt, le Congo, à l'instar de plusieurs pays en voie de développement (PVD), notamment africains, s'est engagé dans une politique de libéralisation économique qui a connu une accélération à compter de 1985, lors du lancement du Programme d'ajustement structurel qui a préconisé, à titre principal, la privatisation des entreprises publiques.

Il en est résulté de la part des pouvoirs publics et des entrepreneurs privés locaux une option en faveur du partenariat Nord-Sud et Sud-Sud, spécialement sous forme de sociétés conjointes associant souvent l'État congolais aux partenaires étrangers, mais aussi aux partenaires privés nationaux, quoique dans une moindre mesure (le capitalisme domestique étant resté embryonnaire pour des raisons politiques, historiques, sociologiques et économiques depuis l'indépendance en 1960).

Or, nombre de sociétés conjointes ainsi formées connaissent de réelles difficultés de fonctionnement, ayant même induit la cessation des activités dans certains cas. Cela renvoie essentiellement à la problématique que représentent la sélection et l'engagement mutuel des partenaires quant aux performances attendues des entreprises conjointes et par-

tant, aux incidences desdites performances sur le développement local de l'esprit d'entreprise. Celui-ci est incarné par l'entrepreneur public ou privé qui intègre le risque, l'innovation et la logique d'accumulation dans son comportement économique.

En conséquence, ce papier se propose d'atteindre deux objectifs complémentaires :

– Premièrement, dégager le rôle de la société conjointe dans le processus de libéralisation économique des PVD, spécialement africains. À cet égard, il s'agira d'établir d'abord que l'entreprise conjointe est une modalité privilégiée de privatisation en ce sens que le partenaire étranger (généralement une société transnationale) apporte son savoir faire et vient résoudre l'équation de la mobilisation des capitaux étrangers tout en ménageant la volonté d'indépendance économique du pays hôte ; ensuite, que la sélection et l'engagement mutuel des partenaires ne sont efficients, c'est-à-dire ne génèrent des entreprises conjointes performantes, que si certains critères sont respectés, en particulier la contribution du partenaire local en matière d'entrepreneuriat [3, 7, 10].

– Deuxièmement, tenter de mettre en évidence dans le contexte de l'économie congolaise la liaison existant entre, d'une part, la sélection et l'engagement mutuel des partenaires et, d'autre part, la performance des sociétés conjointes et le développement local de l'esprit d'entreprise. À cette fin, nous avons réalisé une enquête auprès d'un échantillon de vingt sociétés conjointes. Parmi celles-ci, sept ont été liquidées ou réorganisées ; elles ont par conséquent été considérées non performantes. Les treize autres sont en activité depuis au moins trois ans, en majorité ; elles ont été jugées performantes au regard des indicateurs de gestion et de l'indicateur qualitatif de stabilité, ainsi que, plus généralement, de la satisfaction simultanée des attentes des partenaires [10]. Notre hypothèse à ce niveau est que les implications sur le développement local de l'esprit d'entreprise ne sont positives que dans le cas des sociétés conjointes performantes.

Rôle de la société conjointe dans la libéralisation économique des PVD

Si la contribution moyenne des entreprises publiques dans la formation du PIB des pays du Nord comme ceux du Sud a été estimée à 10 % en Afrique, cette contribution a atteint presque le double avec une moyenne de 17 %, certains pays tels le Soudan et la Zambie se situant nettement au-dessus de cette moyenne avec respectivement 40 % et 38 %, durant les deux dernières décennies. Ainsi, les économies africaines seraient les plus étatisées parmi les PVD. Or, nonobstant les problèmes méthodologiques d'évaluation des performances, il est actuellement admis que les entreprises publiques se distinguent globalement par l'inefficience en matière de management ; d'où le recours généralisé à la privatisation par les PVD accablés par le fardeau de la dette extérieure. Les lignes qui suivent présentent d'abord les caractéristiques de la transition du modèle bureaucratique au modèle de marché dans l'organisation des entreprises via la société conjointe, avant de décrire les principaux critères relatifs à la sélection et à l'engagement mutuel des partenaires dans les entreprises conjointes opérant spécialement dans les PVD.

Du modèle bureaucratique au modèle de marché dans l'organisation des entreprises

Obstacles à l'application d'un management de type privé dans les entreprises publiques

Divers auteurs, tels que Aylen [1] et Laïdi, ont identifié deux principaux modèles dans les PVD : le modèle bureaucratique, prépondérant en Afrique et dans une moindre mesure en Amérique latine ; le modèle de marché, prééminent en Asie.

Dans le modèle de marché, le management présente les traits suivants au regard de l'élaboration des politiques : (a) autonomie financière mettant l'accent sur la rentabilité, (b) objectifs commerciaux et sociaux clairement définis, (c) fonctionnement autonome et résultats mesurés par la productivité, (d) concurrence potentielle de la part des concurrents nationaux et étrangers.

Autrement dit, un tel modèle garantit une certaine autonomie aux entreprises publiques par rapport à l'État, les soumet aux exigences de la rentabilité, les ouvre à la concurrence du secteur privé et parfois du marché mondial.

En revanche, dans le modèle bureaucratique, le management révèle les tendances ci-après concernant l'élaboration des politiques : (a) chevauchement du budget de l'entreprise et de celui de l'État ; pertes acceptées pour des raisons d'ordre social (cela réduit la vraisemblance d'un contrôle financier autonome), (b) objectifs confus, interférences politiques dans le processus décisionnel, (c) surveillance étroite des décisions de base (emploi, investissements) ; préoccupations concernant les éléments sensibles politiquement tels les prix ; désintérêt pour l'efficacité globale de l'entreprise, (d) barrières tarifaires et licences limitant les importations : restrictions réglementaires défendant l'accès au marché des concurrents étrangers potentiels.

En résumé, ce deuxième modèle considère les entreprises publiques comme la courroie de transmission du pouvoir politique, assigne à ces entreprises d'importantes fonctions sociales contradictoires avec les impératifs de la gestion économique et sous-estime les contraintes économiques de l'entreprise. Plus spécifiquement, au regard des décisions de management, il est possible de relever les obstacles majeurs à un management de type privé dans le contexte africain du modèle bureaucratique d'organisation des entreprises publiques [4].

– Concernant d'abord la gestion commerciale, si l'entreprise privée a une stratégie de marché indépendante, l'entreprise publique, au contraire, a généralement été créée pour exercer une activité déterminée ; d'où l'absence de diversification. C'est le principe de la spécialisation économique souvent observé en Afrique, en particulier dans la filière agro-alimentaire. Au Congo par exemple, la plus grande des entreprises de cette filière produit du sucre depuis plus de deux décennies, mais n'a jamais pu déployer une stratégie de diversification fondée sur la valorisation des sous-produits du sucre comme la production d'alcool de canne à partir de la mélasse, la fabrication de fertilisants et/ou de produits alimentaires pour le bétail à partir de la vinasse, etc. Selon Causse [4], les firmes publiques subissent ce principe de spécialisation économique pour les raisons essentielles suivantes : le comportement des dirigeants qui n'est en général pas celui d'hommes d'affaires, ainsi que les obstacles administratifs et surtout les contraintes financières.

– Concernant ensuite la gestion industrielle, l'entreprise privée a toute la liberté de négociation sur les marchés amont et aval. Or, l'entreprise publique ne peut localiser ses investissements en toute autonomie, n'est pas libre du choix de ses partenaires, ni parfois des technologies qu'elle souhaite utiliser.

– Concernant la gestion financière, l'entreprise privée pratique en principe la vérité des prix et, sur les marchés amont et aval, l'ajustement s'opère par les prix, tandis que la firme publique est souvent soumise au principe de la tarification ou des prix de cession. Il en résulte des difficultés pour l'évaluation des performances de firmes publiques par rapport aux critères de gestion économique.

– S'agissant de la gestion du personnel, le principe récompenses/sanctions sur lequel reposent la gestion et la motivation du personnel dans les entreprises privées est difficilement applicable. Cela tient surtout au fait que la plupart des cadres des entreprises publiques appartiennent à la fonction publique. De plus, la rémunération dans les firmes publiques étant plus faible que dans les firmes privées, ainsi que la pléthore d'effectifs souvent constatée dans ces firmes publiques, compromettent l'efficacité de la gestion du personnel ; d'où la faible motivation de celui-ci.

– S'agissant enfin du système de contrôle, il convient de noter la difficulté d'instaurer un contrôle efficace de gestion en raison notamment du problème d'évaluation des résultats par rapport à des objectifs fixés et de la tendance à la centralisation des décisions qui, en général de nature politique, échappent à l'entreprise publique. À la lumière de ce constat, au Congo par exemple, les pouvoirs publics ont récemment préconisé une refonte des textes institutionnels et juridiques régissant le fonctionnement des entreprises d'État en vue de renforcer leur autonomie de gestion, de clarifier leurs relations avec les autorités de tutelle et d'améliorer le fonctionnement des organes de contrôle. Plus précisément, il est prévu : de limiter les interventions extérieures dans le processus de prise de décisions ; de restaurer l'exercice du pouvoir hiérarchique, notamment le pouvoir de récompense et de sanction ; de faire que les dirigeants des entreprises publiques choisissent eux-mêmes leurs collaborateurs.

Finalement, nous convenons avec Causse [4] que la plupart des obstacles au management de type privé énoncés ci-avant découlent principalement de la réglementation applicable aux entreprises publiques et du comportement de l'État-patron. C'est pourquoi, le transfert de propriété apparaît comme une solution.

La société conjointe : une modalité privilégiée de privatisation en Afrique

À compter des années quatre-vingt, on le sait, le désengagement économique de l'État via la privatisation est à l'ordre du jour dans les PVD, notamment ceux d'Afrique, à l'occasion des programmes d'ajustement structurel (PAS). Dans le cadre de la réforme des entreprises d'État, la privatisation est appréhendée de deux manières : (a) soit appliquer aux firmes publiques les méthodes de gestion de type privée, cela supposant aussi privatiser la réglementation régissant les entreprises publiques (cf. *supra*, les difficultés d'application de cette procédure) ; (b) soit transférer, partiellement ou totalement, la propriété des firmes publiques aux actionnaires privés nationaux et/ou étrangers, ainsi qu'à la rigueur, concéder la gestion à des entrepreneurs privés. Excepté la cession pure et simple aux repreneurs privés, se trouvent par ce biais introduits des capitaux privés entrant pour un certain pourcentage dans l'entreprise publique et obtenant de ce fait soit la majorité et le contrôle, soit une minorité de blocage. Sur l'origine des partenaires de l'État dans les sociétés conjointes ainsi formées, vu la modestie du secteur privé africain, il est classique de négocier avec les groupes étrangers, comme le fait remarquer Alibert [2] dans son étude sur la privatisation des entreprises publiques en Afrique noire francophone. Il reste entendu, cependant, que l'Afrique n'attire que marginalement les sociétés transnationales (STN) du Nord qui consacrent

l'essentiel de leurs investissements directs Nord-Sud aux nouveaux pays industrialisés d'Asie et d'Amérique latine. De plus, le récent effondrement du bloc socialiste risque d'accentuer la rareté des repreneurs pour les entreprises à privatiser en Afrique, les STN occidentales préférant de plus en plus investir dans les joint-ventures Est-Ouest.

La société conjointe qui procède de cette deuxième démarche est préférée par les pouvoirs publics et les entrepreneurs africains pour deux raisons majeures. En premier lieu, les partenaires étrangers qui sont souvent des firmes multinationales (FMN) apportent leurs compétences en matière de gestion de la production, une assistance technique et commerciale et des capitaux pour financer la modernisation des firmes publiques et privées locales. En second lieu, la société conjointe vient résoudre l'équation de la mobilisation des capitaux étrangers tout en sauvegardant la souveraineté nationale. À cet égard, il convient de préciser que la quasi-absence d'une classe d'entrepreneurs schumpeteriens dans la plupart des pays africains légitime la crainte de voir l'indépendance économique des États compromise par la mainmise des investisseurs étrangers sur les entreprises à privatiser. C'est pourquoi, dans le cadre des récents programmes de privatisation en Afrique, on préconise autant que faire se peut la formation des joint-ventures, dans lesquelles l'État détient une participation au capital social en association avec des partenaires privés nationaux et/ou étrangers. Cette évolution a été récemment constatée entre autres par l'Institut panafricain des relations internationales (1988) dans son rapport final du colloque consacré à la privatisation en Afrique.

Au total, dès lors que les PAS impliquent la mise en œuvre des réformes macro-économiques et sectorielles, celles-ci permettent à leur tour l'instauration d'une nouvelle donne en matière de politique économique fondée sur la libéralisation. Subséquemment aux programmes de privatisation des entreprises publiques en cours dans nombre de pays africains depuis les années quatre-vingt, la création de joint-ventures tend à devenir un vecteur essentiel en vue de la nécessaire mutation du modèle bureaucratique en modèle de marché dans l'organisation et le management des entreprises locales. Qui plus est, la formation de ces joint-ventures s'insère parfois dans la stratégie d'allègement de la dette extérieure, via le mécanisme de conversion des créances bancaires en titres de participation au capital social des entreprises à privatiser (*Debt equity swaps*), pour les pays ayant contracté sur le marché financier international un volume substantiel de crédits auprès des banques multinationales (Nigeria, Maroc, Côte-d'Ivoire, Égypte, Zambie, Congo...).

Sélection et engagement mutuel des partenaires

Comment sélectionner un partenaire approprié ?

Nombre d'auteurs soulignent, à juste titre, que la sélection du partenaire est une étape fondamentale dans le processus de formation de la société conjointe, en ce sens qu'elle va déterminer les opérations de la société [9], autrement dit son succès ou son échec. Plus systématiquement, dans une *joint-venture checklist*, Killing [7] subordonne le choix d'un partenaire approprié au questionnaire suivant : (a) Le partenaire potentiel partage-t-il vos objectifs pour l'entreprise ? (b) Le partenaire potentiel détient-il les qualifications et les ressources nécessaires ? Vous seront-elles accessibles ? (c) Y aura-t-il compatibilité ? Cette

question renvoie à plusieurs domaines, spécialement : le style de management et la philosophie managériale ; la gestion des relations de travail ; les standards de qualité ; la prédisposition au compromis. (d) Pouvez-vous négocier une période d'engagement ?

Dans les PVD en particulier, les problèmes fréquemment évoqués quant à la sélection du partenaire, processus difficile et long (souvent plus d'un an), concernent principalement la contribution du partenaire local en matière d'entrepreneuriat. En effet, il ressort des recherches de Beamish [3] que, en général, les partenaires locaux y sont sélectionnés à court terme et pour des raisons politiques. Dès lors, le partenaire local n'est pas très utile à terme et n'a rien à offrir ; d'où souvent la cessation du partenariat. Au terme de ce constat, Beamish dégage trois orientations fondamentales en vue d'un choix efficient du partenaire local, dans les PVD, pour les sociétés transnationales (STN) :

– D'abord, s'agissant de l'approche à court terme, les STN sont grandement tentées d'avoir comme partenaire local un homme politique ou un représentant du gouvernement. C'est pourquoi le partenaire local devrait apporter davantage que sa position ou ses contacts dans les milieux dirigeants, autrement dit contribuer effectivement au lancement de l'opération de joint-venture grâce à sa capacité d'entreprendre.

– Ensuite, en ce qui concerne la localisation du partenaire potentiel, dans les sociétés conjointes performantes, il a été relevé que les STN ont recherché des partenaires locaux susceptibles d'apporter leurs connaissances sur l'économie, la situation politique et culturelle, ainsi que des partenaires prompts à fournir des managers compétents. Cela a été considéré par les STN comme faisant partie des besoins à long terme.

– Enfin, il y a lieu de noter que souvent les pouvoirs publics locaux sont des partenaires inappropriés parce qu'ils ne peuvent notamment offrir de bons managers à la société conjointe. De plus, les gouvernements sont motivés par d'autres considérations que la performance, telle la rentabilité socio-politique en inadéquation avec les objectifs de la société conjointe.

En conséquence, l'étude de Beamish [3] révèle logiquement que plusieurs dirigeants des STN évitent, autant que possible, de former une entreprise conjointe avec l'État local comme partenaire ; ils préfèrent s'associer aux firmes privées nationales qui opèrent si possible dans des secteurs d'activités similaires.

Déterminants et caractéristiques de l'engagement mutuel des partenaires

L'engagement mutuel des partenaires a été identifié comme l'un des principaux facteurs endogènes de performance dans les sociétés conjointes et repose sur la croyance que l'entreprise conjointe constitue un véhicule privilégié pour promouvoir les intérêts de chaque partenaire [10]. Cet engagement qui est requis à chaque étape du processus permet notamment à la joint-venture de survivre aux inévitables conflits qui peuvent survenir entre partenaires. C'est dans cette perspective que Beamish [3] affirme que, pour réussir, le partenariat doit opérer sur le principe de loyauté réciproque. Cela renvoie à plusieurs aspects dont essentiellement : l'engagement financier ; l'engagement à produire selon les normes techniques ; l'engagement à comprendre le contexte économique, politique et culturel des partenaires commerciaux ; l'engagement à bâtir des relations de coopération.

Les facteurs justifiant l'engagement du partenaire, selon des études empiriques, sont à titre principal [10] : l'existence d'une structure (individu ou système) au sein de la société mère pour contrôler la société 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 fourni par le partenaire. Il est évident que la qualité de l'engagement des partenaires n'est qu'une résultante de la sélection appropriée de ceux-ci. En effet, note Schaan [10] : "La réussite d'une entreprise conjointe est en partie liée à l'intensité du besoin que les partenaires ont l'un de 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... Les partenaires doivent donc apporter chacun quelque chose d'essentiel et unique à la réussite de l'entreprise et, de plus, leurs contributions doivent être aussi complémentaires afin de promouvoir un sentiment de dépendance mutuelle." À cet effet, des études sur les joint-ventures performantes opérant dans les PVD [3] soulignent que le besoin mutuel entre partenaires repose sur les contributions spécifiques ci-après :

- Le partenaire local (en qualité de manager général de la joint-venture) attend du partenaire étranger, la STN, spécialement : de meilleures opportunités d'exportation (besoin du partenaire à long terme) ; la fourniture des consommations intermédiaires ; ainsi que la technologie (besoin du partenaire à court terme). Dans le contexte africain dominé actuellement par la privatisation, il convient d'associer à ces contributions spécifiques le financement, surtout en vue de la participation au capital social.
- Le partenaire étranger pour sa part, la STN, attend du partenaire local principalement : une connaissance du milieu local des affaires ; des managers ; une connaissance de la situation politique, économique et des coutumes locales (besoin du partenaire à long terme) ; des avantages politiques locaux ; éviter l'intervention politique notamment pour la participation au capital social (besoin du partenaire à court terme).

En résumé, l'entreprise conjointe, sous réserve d'une sélection appropriée des partenaires et d'un engagement mutuel de ceux-ci, est susceptible de jouer un rôle déterminant dans la libéralisation économique des PVD, en particulier ceux d'Afrique, et partant, de promouvoir le développement local de l'esprit d'entreprise. Il s'agit présentement de valider cette hypothèse dans le contexte de l'économie congolaise.

Société conjointe et esprit d'entreprise dans le contexte du Congo

Pour mettre à jour la liaison existant entre, d'une part, la sélection du partenaire, l'engagement mutuel des partenaires et, d'autre part, la performance et le développement local de l'esprit d'entreprise, nous avons réalisé une enquête auprès de vingt sociétés conjointes. Parmi celles-ci, sept, soit 35 %, ont été liquidées ou ont subit une importante réorganisation (par exemple, le changement du statut juridique), elles ont été jugées non performantes. Les treize autres, soit 65 %, sont en activité depuis au moins trois ans en majorité. Une étude récente [6] basée sur des indicateurs de gestion économique et sociale (croissance du chiffre d'affaires, productivité apparente du travail, profitabilité, salaire annuel moyen), sur l'indicateur qualitatif de stabilité, ainsi que, plus généralement, sur la satisfaction simultanée des partenaires [10], a conclu que les sociétés conjointes étaient globalement performantes comparativement à l'ensemble des entreprises publiques congolaises. On rappelle que pour Franko (1971), une société conjointe sera dite instable si l'une des trois conditions suivantes est satisfaite : la participation étrangère de la STN au capital social est majori-

taire, c'est-à-dire supérieure à 50 % et atteint 95 % ; il y a cession des intérêts de la STN ; la société conjointe est liquidée ou connaît une importante réorganisation.

Les entreprises conjointes approchées ont opéré ou opèrent dans les branches les plus représentatives de l'économie congolaise (Tableaux I et II). Les partenaires locaux sont généralement l'État (65 % des cas) et dans une moindre proportion des entreprises privées nationales (35 % des cas).

Causes des contre-performances et des performances des sociétés conjointes

Cas des entreprises non performantes

L'enquête effectuée auprès des sept sociétés conjointes concernées (Tableau I) révèle, à titre principal, les manquements ci-après afférents à la sélection du partenaire et à l'engagement mutuel des partenaires :

– En ce qui concerne la sélection du partenaire, notre étude met en exergue les problèmes que voici. Au niveau du partenaire local qui est généralement l'État non associé aux capitaux privés domestiques (cinq sociétés sur sept, soit 71 %), le problème est que souvent celui-ci dans les PVD reste un partenaire inapproprié car fréquemment incapable de fournir des managers compétents à la joint-venture. Qui plus est, l'État congolais a été parfois motivé par d'autres considérations que la performance, privilégiant de ce fait la "rentabilité socio-politique". À cet égard, l'exemple de la joint-venture FERCO (sidérurgie) est significatif vu que le ministre représentant l'État congolais a été plus guidé par le clientélisme politique dans la localisation géographique du projet que par des critères économiques. Tant et si bien que l'usine de 4,4 milliards de francs CFA livrée par le partenaire étranger, le groupe espagnol BASCOTECNIA, en 1984, bien que montée, n'a jamais fonctionné. Par ailleurs, de bons partenaires privés locaux ont été tenus à l'écart des STN en raison des affinités politiques entre le gouvernement de l'époque et le groupe privé national retenu dans la joint-venture. C'est le cas de la société conjointe SOCAVILOU (aviculture), où une incompatibilité dans le style de management est apparue, un an après la conclusion du contrat d'association, entre le partenaire étranger, le groupe français BERREBI et le partenaire privé local, le groupe GPOM, entraînant ainsi le désengagement du premier.

Au niveau du partenaire étranger, les principaux problèmes observés concernent d'abord la précipitation. Ainsi, dans la joint-venture GTA (BTP), le partenaire étranger, le groupe libanais TABET a été choisi par l'État congolais sans recourir à la procédure d'appel d'offre. C'est le lieu de souligner que nombre d'hommes d'affaires libanais opérant au Congo bénéficient d'importants appuis politiques locaux. Le second problème renvoie à l'existence des ressources et à leur accessibilité. En effet, dans la joint-venture SOCOTRAM (transport maritime), le principal partenaire étranger, le groupe français SAGA, ne disposait pas de ressources financières suffisantes et accessibles au partenaire congolais. Dans ce sens, au lieu d'apporter "l'argent frais" promis à la signature du contrat (soit 2 milliards de francs CFA), ce groupe a plutôt cherché à convertir ses créances douteuses détenues dans les filiales locales en prise de participation dans le capital social de l'entreprise conjointe.

– En ce qui concerne l'engagement mutuel des partenaires, notre enquête a aussi permis la mise au jour de certaines difficultés. Au niveau du partenaire local, il y a lieu de relever la question de l'engagement financier. Ainsi, dans la société conjointe FPIB (pisciculture), l'État congolais n'a pas été en mesure d'assumer financièrement la phase d'ex-

tension industrielle du projet après les trois années de la phase pilote. C'est aussi le cas de la société conjointe FERCO, pour laquelle l'État congolais n'a jamais libéré sa participation de 80 % au capital social. Ces limites pour l'État s'expliquent essentiellement par la mise en œuvre du PAS impliquant la compression drastique des dépenses publiques. Au niveau du partenaire étranger, nombre de défaillances ont aussi été observées. En premier lieu, le partenaire étranger a rarement fait preuve d'engagement financier à long terme. Tel est le cas de l'entreprise conjointe GTA, dans laquelle le partenaire étranger, un groupe libanais motivé d'abord par une vision à court terme de placement de capitaux, n'a pas cherché à moderniser l'outil de production, se contentant de faire fonctionner l'entreprise avec de vieux équipements obsolètes qui ont été hérités d'une précédente joint-venture liquidée. En deuxième lieu, le partenaire étranger censé apporter une contribution spécifique en matière de technologie via un contrat d'assistance technique n'a parfois pas honoré son engagement à produire selon les normes techniques. On peut citer ici, de nouveau, l'exemple de la joint-venture GTA, pour laquelle des logements construits dans la banlieue de Brazzaville n'ont pas été précédés d'études techniques sur les problèmes relatifs à l'équipement en infrastructures urbaines, vu l'éloignement du site. En troisième lieu, le partenaire étranger a négligé l'engagement à bâtir des relations de coopération avec le partenaire local. À ce sujet, on peut évoquer le cas de la société conjointe SIACIC (vente de ciment), le partenaire étranger, le groupe espagnol EXPONOR, a refusé la proposition du partenaire local, en l'occurrence l'État, en faveur de la commercialisation prioritaire du ciment congolais. Ce refus a conduit au désengagement de l'État depuis août 1991. En dernier lieu, le partenaire étranger a manqué d'engagement à bâtir la confiance et à partager l'information. Ainsi, dans la société conjointe SICAPE (pêche maritime), le partenaire italien, SIAP, a managé l'entreprise conjointe en opérant comme s'il contrôlait à 100 % la filiale. Ce faisant, le partenaire congolais n'a pas été tenu informé ni associé à la prise de décision.

Tableau I. Sociétés conjointes jugées non performantes.

A.

Nom de la Sté conjointe		FPIB 1	FERCO 2	SOCOTRAM 3	SICAPE 4	SIACIC 5	GTA 6	SOCAVILOU 7
Année de création		1984	1982	1990	1975	1985	1989	1989
Année de liquidation ou de réorganisation		1990	1984	1991	1981	1991	1991	1990
Domaine d'activité		Pisc. (a)	PFB (b)	TM (c)	PM (d)	DC (e)	BTP (f)	Avi. (g)
Capital initial en Mo CFA		150	800	300	600	600	300	700
Répartition du capital :								
CPUN	(1)	61 %	80 %	45 %	51 %	60 %	50 %	40 %
CPRIN	(2)	5 %						30 %
CE	(3)	34 %	20 %	55 %	49 %	40 %	50 %	30 %

(1) · Capitaux publics nationaux
(2) · Capitaux privés nationaux
(3) . Capitaux étrangers
(a) . Pisciculture
(b) : Production de fer à béton
(c) : Transport maritime
(d) . Pêche maritime
(e) : Distribution de ciment
(f) · Bâtiment et travaux publics
(g) : Aviculture

B.

Nom de la société conjointe		Partenaire(s) étranger(s)	Pays d'origine
1.	FPIB	PROPARCO, SEPIA	France
2.	FERCO	BASCOTECNIA	Espagne
3.	SOCOTRAM	SAGA, ELF	France
4.	SICAPE	SIAP	Italie
5.	SIACIC	EXPONOR	Espagne
6.	GTA	TABET	Liban
7.	SOCAVILOU	BERREBI	France

Source : notre enquête, 1991, Brazzaville.

Cas des entreprises performantes

À l'inverse de la situation des sept joint-ventures non performantes, de l'enquête auprès des treize joint-ventures jugées performantes (Tableau II), il ressort que la sélection du partenaire y a été plus appropriée et que les partenaires ont fait preuve d'un meilleur engagement mutuel. Sans revenir en détail sur l'étude récemment publiée [6], nous évoquons les enseignements suivants :

– S'agissant de la sélection du partenaire, l'on note une grande stabilité dans la poursuite des objectifs pour l'entreprise entre partenaires locaux et étrangers. Il en découle une meilleure insertion de ces entreprises conjointes dans la politique économique locale ; ce d'autant plus que dans la majorité des cas, soit 65 %, l'État demeure le seul partenaire local et que 77 % de ces joint-ventures performantes sont en activité depuis au moins trois ans. D'autre part, le partenaire étranger tend de plus en plus à s'associer avec des firmes privées congolaises (38 % de cas contre 28 % dans la catégorie des sociétés conjointes non performantes). Une telle situation corrobore peu ou prou l'observation faite par Beamish [3] selon laquelle dans les PVD, les STN, à l'occasion de la formation des joint-ventures, évitent autant que faire se peut l'État comme partenaire local, préférant s'associer aux entreprises privées nationales.

– S'agissant de l'engagement mutuel des partenaires, notre enquête indique que les rapports entre partenaires présentent les caractéristiques d'un engagement mutuel en temps et en ressources. Aussi, sur treize sociétés conjointes, on a relevé à peine un cas où les relations de coopération entre partenaires ont connu une certaine détérioration. Il s'agit de la joint-venture SOCALIB (bois) dont le mauvais climat résulte du retard ou du non-décaissement des fonds prévus par le budget d'investissement de l'État congolais, unique partenaire local. Autrement, l'engagement du partenaire étranger repose spécialement sur : son apport d'argent frais à l'occasion de sa participation au capital social – cf. surtout les joint-ventures créées dans le cadre du programme de privatisation des entreprises d'État : SOCICO (production de ciment), IAD (édition-imprimerie), UAIC (bois), HUILKA (agro-alimentaire), SEVEPAC (agro-alimentaire), sa contribution dans le domaine du management et de la technologie ; ainsi que les possibilités d'ouverture des débouchés sur le marché mondial... À ce sujet on a notamment constaté que dans la majorité des joint-ventures, soit 69 % des cas, la direction du management est assurée par le partenaire étranger, y compris parfois dans les entreprises où sa participation au capital social n'est que

Tableau II. Sociétés conjointes jugées performantes.

A.

Nom de la Sté conjointe	CAVESCO 1	SPB 2	SEVEPAC 3	STPN 4	HUILKA 5	SOFORIB 6	IAD 7	IMPRECO 8	SOCICO 9	UAIC 10	SOCALIB 11	SFAC 12	CORAF 13
Année de création	1988	1986	1990	1984	1988	1987	1989	1975	1988	1989	1985	1985	1982
Domaine d'activité	Ag A. (a)	Ag A. (a)	Ag. A. (a)	TU (b)	Ag. A. (a)	Bois	IE (c)	Tex. Hab. (d)	Ciment	Bois	Bois	Bois	Pétrole
Capital initial en Mo CFA	600	150	300	100	50	1 400	141	720	1 800	1 584	5 000	3 000	10
Répartition du capital .													
CPUN (1)				60 %	55 %	49 %	30 %	30 %	50 %	75 %	51 %	60 %	60 %
CPRIN (2)	20 %	34 %	60 %			15 %		10 %					
CE (3)	80 %	66 %	40 %	40 %	45 %	36 %	70 %	60 %	50 %	25 %	49 %	40 %	40 %

Source : Notre enquête, 1991, Brazzaville

(1) : Capitaux publics nationaux (2) : Capitaux privés nationaux (3) : Capitaux étrangers

(a) : Agro-alimentaire (b) : Transport urbain (c) : Imprimerie, édition (d) : Textile-habillement

B.

Nom de la Sté conjointe	Partenaire(s) étranger(s)	Pays d'origine
1. CAVESCO	GAY	Espagne
2. SPB	QUARTIC, SERVAIS	Luxembourg, Belgique
3. SEVEPAC	URECO	France
4 STPN	RENAULT (V.I.)	France
5 HUILKA	TABET	Liban
6. SOFORIB	GMF	France
7 IAD	K.B. CASSETTE ET MELODIE	France
8. IMPRECO	CFAO, Cie du GRAND NIGER	France
9. SOCICO	SCANCEM	Norvège
10. UAIC	ROCHETTE-SEMPA, PROPARCO	France
11 SOCALIB	LAFICO	Libye
12. SFAC	ENAB	Algérie
13. CORAF	ELF	France

minoritaire. Quant au partenaire local, outre la participation au capital social, son engagement est fondé sur l'octroi des avantages fiscaux (il s'agit essentiellement des avantages prévus par le régime fiscal B du Code des investissements sur la stabilisation du régime fiscal pendant quinze ans), la protection de la production domestique, si ce partenaire est l'État ; sur la bonne connaissance du milieu local des affaires et, éventuellement, la possibilité de donner de bons managers, si ce partenaire est une firme privée nationale.

Implications sur le développement local de l'esprit d'entreprise

Rationalisation de l'État entrepreneur

Nous avons montré ailleurs [5] que le processus de montée de l'État-entrepreneur, au Congo, caractérise la période 1963-1985 qui correspond à l'application d'une politique économique on ne peut plus dirigiste. En effet, l'État a déployé une politique volontariste en vue de l'édification d'un secteur public via les nationalisations des filiales de FMN ; les prises de participation dans le capital social de ces dernières ; et surtout, la création *ex nihilo* de plusieurs entreprises publiques, dans le secteur manufacturier notamment, dans le cadre de la coopération avec les pays socialistes.

Or, la centaine d'entreprises publiques recensées à la veille de l'adoption du PAS en 1985 accusaient de graves contre-performances, nonobstant l'ampleur des efforts financiers consentis par les pouvoirs publics afin de redresser les entreprises d'État, à l'occasion du plan 1982-1986 spécialement. Il en est résulté le programme de privatisation décidé en 1986 et appuyé par le FMI et la Banque mondiale. Au terme du processus de privatisation, si l'on ne considère que les entreprises non financières, le désengagement partiel ou total de l'État devrait substantiellement profiter au développement des sociétés conjointes. Ainsi, une récente étude [8] montre que sur soixante-douze entreprises constituant le portefeuille de l'État en 1985, il est prévu que vingt-neuf sociétés, soit 40 %, seront liquidées ou entièrement cédées au secteur privé ; quarante-trois sociétés, soit 60 %, seront maintenues dans le portefeuille de l'État, dont vingt-neuf, c'est-à-dire plus de deux tiers, sous forme de sociétés conjointes (contre à peine douze en 1985) ; et quatorze sous forme d'entreprises à capitaux entièrement publics (contre soixante en 1985). Cette dernière catégorie correspond essentiellement à des entreprises de services publics.

Il faut noter que sur les treize sociétés conjointes performantes de notre échantillon, dix, soit 77 %, impliquent les capitaux publics locaux, dont huit, soit 61 %, sans la participation des actionnaires privés domestiques. De plus, six sociétés conjointes, c'est-à-dire 46 %, découlent directement du programme de privatisation engagé en 1986.

L'analyse de ces données statistiques permet d'avancer que le processus de rationalisation de l'État-entrepreneur procède de la priorité accordée à la société conjointe en tant que modalité d'intervention directe de l'État dans l'activité économique relevant du secteur concurrentiel, ainsi que des activités dites stratégiques du point de vue de l'économie congolaise, telle l'exploitation pétrolière. Dans ce domaine, la priorité est du reste accordée à la "joint-venture contractuelle" puisque l'entreprise publique Hydro-Congo, pour accélérer la maîtrise technologique et arriver à la phase "Opérateur", détient depuis le début des années quatre-vingt une participation minimale de 50 % sur une dizaine de permis de recherche exploités en association avec notamment des FMN américaines (AMOCO, Chevron, CONOCO...), britanniques (BP, BHP, Shell) et koweï-

tienne (KUPFEC). Il convient par ailleurs de relever que l'option des pouvoirs publics pour le partenariat est aussi le corollaire de l'inefficacité de nombreux contrats de gestion et/ou d'assistance technique signés surtout de 1979 à 1985 entre les FMN d'engineering et plus de 50 % des firmes publiques. Le but ultime visé par l'État, en recourant massivement à ces nouvelles formes d'investissement international, était le redressement des entreprises publiques en y maintenant le contrôle juridique intégral du capital social. En effet, vu que dans la quasi-totalité de ces contrats la rémunération de la FMN était liée à l'obligation de moyens et non de résultats, un constat général d'échec s'est imposé quant à l'effectivité du transfert du *know-how* au profit de managers congolais [5]. Cet échec est, nous semble-t-il, imputable à l'absence d'engagement, surtout financier, à long terme de la FMN dans l'entreprise locale, du fait de la nature des contrats. Or, comme on le sait, dans une société conjointe, les contrats de gestion, d'assistance technique, etc. ne sont que des contrats logistiques relevant des accords dits satellites à côté de l'accord de base constitutif de la société conjointe et qui pose les principes fondamentaux du partenariat.

Dès lors, étant considérée comme l'opération combinée de transfert technologique par excellence (brevets, licences, franchises, *know-how*, package), par sa forme juridique de droit privé (en effet, la quasi-totalité des sociétés conjointes visitées sont des sociétés anonymes) ainsi que par sa dimension pluriculturelle résultant de l'association entre managers étrangers et congolais, la joint-venture permet selon nous la rupture avec la culture de fonctionnaire et le manque d'autonomie vis-à-vis du pouvoir politique et des contraintes sociologiques. Une telle rupture est de toute évidence favorable à l'émergence d'un esprit d'entreprise conforme aux principes de l'économie de marché, c'est-à-dire intégrant la prise de risques, l'innovation et la logique d'accumulation dans l'intervention économique.

Promotion de l'initiative privée nationale

Le constat préalable qui s'impose pour le secteur privé national moderne est que celui-ci ne s'est développé que marginalement depuis l'indépendance en 1960, contrairement au secteur informel qui a connu un véritable essor. Ainsi, dans une étude du ministère du Plan (1989) sur la promotion et l'incitation du secteur privé, on peut lire en substance que "Jusqu'au début des années quatre-vingt, le secteur privé national est quasiment inexistant, les rares activités repérables relevant pour la plupart de l'informel. Le faible niveau de formation de ses promoteurs ainsi que la modicité des capitaux engagés en font un secteur très marginal. Il se reconnaît principalement dans les transports et le commerce... Dans les années soixante-dix, on a noté de timides percées dans le domaine de l'exploitation forestière." La même étude précise que les entreprises privées modernes à capitaux entièrement nationaux dans le BTP et l'industrie agro-alimentaire ne sont apparues qu'à compter des années quatre-vingt, sous l'impulsion du plan 1982-1986, et fonctionnent essentiellement grâce aux commandes des pouvoirs publics pour les firmes du BTP.

Par ailleurs, excepté la contrainte de financement domestique, il faut dire que le faible dynamisme du secteur privé formel tient essentiellement aux difficultés d'insertion de la technologie moderne dans le processus de production, ainsi qu'aux insuffisances managériales ; tant et si bien que la dynamisation d'une classe d'entrepreneurs nationaux suppose aussi une nécessaire association avec des partenaires étrangers et/ou des capitaux publics locaux à travers la formation des entreprises conjointes. À cet égard, l'expérience

du secteur privé national en matière de partenariat Nord-Sud est très récente et n'est devenue significative qu'à l'occasion du programme de privatisation des entreprises publiques commencé en 1986. En effet, sur les joint-ventures jugées performantes, les entrepreneurs nationaux sont actionnaires dans cinq entreprises, soit 38 %, dont la majorité (trois entreprises sur cinq) sans la participation des capitaux publics congolais (Tableaux I et II). Une telle situation est prometteuse pour l'entreprise privée nationale, vu que les études [3] portant sur les joint-ventures dans les PVD soulignent que le partenaire étranger préfère s'associer à une firme privée locale en vue de garantir les performances de l'entreprise conjointe. C'est le cas de la société conjointe SEVEPAC, opérant dans la filière agro-alimentaire et créée à la suite de la privatisation totale d'une ferme d'État. Le partenaire étranger, le groupe français URECO, actionnaire minoritaire avec 40 % du capital social, détient une solide expérience internationale en agro-industrie, laquelle expérience est matérialisée par sa participation à des joint-ventures dans nombre de pays africains. Les partenaires privés congolais, VITA et associés, exerçaient déjà des activités dans la filière agro-alimentaire et n'ont par conséquent éprouvé aucune difficulté à désigner le manager général de la société conjointe. Cette collaboration entre entrepreneurs congolais et français a notamment permis de baser la croissance de l'entreprise sur une stratégie de filière et la diversification des risques via la prise de participation dans d'autres firmes publiques ayant récemment ouvert leur capital aux partenaires privés. En outre, la participation à des sociétés conjointes par des entrepreneurs nationaux pourrait expliquer notoirement la récente apparition de quelques groupes privés congolais organisés sous forme de conglomérats, comme le montre l'exemple du groupe GPOM. Celui-ci, en effet, détient entre autres des participations dans : l'agro-alimentaire avec des partenaires libanais ; l'industrie du bois avec des partenaires français et l'État congolais ; le transport maritime avec des partenaires français et l'État congolais, etc. Cela indique que les entrepreneurs nationaux dynamiques sont susceptibles de consolider leur logique d'accumulation via la participation même minoritaire aux joint-ventures.

Néanmoins, notre enquête indique également que le partenaire privé congolais n'adopte pas toujours le comportement dynamique et innovateur de l'entrepreneur schumpeterien, s'inscrivant plutôt dans une logique passive de *sleeping partner*. Tel est le cas de la société conjointe du textile IMPRECO, où le partenaire privé congolais (10 % du capital), qui n'est pas un industriel, se cantonne dans le rôle de bailleur de fonds et de facilitateur de contacts d'affaires au niveau domestique entre les partenaires français majoritaires, avec 60 % du capital social, et le second partenaire local qui est l'État.

En définitive, bien que la tendance soit encore timide, il y a lieu de remarquer que la société conjointe, surtout via le récent programme de privatisation, offre des opportunités substantielles aux entrepreneurs nationaux qui, par besoin notamment de capitaux et de technologie, cherchent à s'associer au partenaire étranger avec ou sans la participation des capitaux publics locaux. Les atouts majeurs dont dispose le partenaire privé congolais sont en particulier : sa bonne connaissance du milieu local des affaires et de la situation socioculturelle, ainsi que son aptitude à donner des managers compétents, comparativement au partenaire public, à la société conjointe.

Conclusion

De ce qui précède et en l'état actuel de notre information, il est plausible de relever l'existence d'une liaison positive entre, d'une part, la sélection et l'engagement mutuel efficients des partenaires et, d'autre part, la performance et le développement local de l'esprit d'entreprise, à travers le processus de formation des sociétés conjointes dans les PVD, ainsi que l'atteste l'expérience récente du Congo. En effet, l'entreprise conjointe non seulement joue un rôle déterminant dans la rationalisation de l'État-entrepreneur via notamment la privatisation des firmes publiques, mais concourt aussi à la promotion de l'initiative privée domestique.

Cependant, l'incidence favorable de la formation des joint-ventures sur le secteur privé national est contrainte, nous semble-t-il, principalement par la rareté d'entrepreneurs-schumpeteriens au niveau local. Ainsi, nombre d'entrepreneurs nationaux qui opèrent dans le secteur moderne ont tendance à privilégier un style de management davantage orienté vers une logique de rente qu'une logique d'accumulation ; d'où leur forte propension à réaliser des investissements à amortissement rapide. C'est le lieu de préciser que ce comportement est également perceptible parmi les entrepreneurs locaux d'origine levantine dont plusieurs ont déjà acquis la nationalité congolaise. Plus généralement, les entrepreneurs nationaux semblent largement attendre leur propre prospérité des textes, décrets, arrêtés ou autres ... émanant de l'État ; de même, ils ne sont pas en rupture complète avec certaines valeurs de la culture traditionnelle qui sont antinomiques avec la perspective d'accumulation. Il est évident que la société conjointe, du fait de la collaboration qu'elle établit entre managers étrangers et nationaux, est appelée à servir d'exemple pour ces derniers et partant, contribuer au relâchement progressif des contraintes sus-évoquées.

Références

1. Aylen J. (1987). La question de la privatisation dans les pays en développement. *Problèmes économiques*, n°2028, juin.
2. Alibert J. (1987). La privatisation des entreprises publiques en Afrique noire francophone. *Afrique contemporaine*, n°143, mars.
3. Beamish P.W. (1988). *Multinational joint-ventures in developing countries*. Routledge, New York.
4. Causse G. (1987). Les obstacles à la gestion de type privée dans les entreprises publiques africaines. *Annales 1986-1987, Laboratoire de gestion et cultures africaines*, IAE, Nice.
5. Dzaka T. (1990). Rôle des programmes d'ajustement structurel dans la construction des sociétés conjointes Nord-Sud ; le cas de la RP du Congo. In : *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone*. Éd. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, Paris, pp.247-260.
6. Dzaka T., Galibaka G., Loubelo E. (1990). La société conjointe en Afrique est-elle performante ? (Résultats d'une pré-enquête au Congo). *Notes de Recherche du Réseau Entrepreneuriat*, n°90-13, AUPELF-UREF, Paris.

7. Killing J.P. (1989). The design and Management of international joint-ventures. In : *International management texts ans cases*. Western Ontario University, Canada.
8. Mwaziby-Olingoba (1990). La Réforme des entreprises étatiques congolaises ; modalités et problèmes de mise en œuvre. Communication au 2e Séminaire de la Recherche, ISG, 17-21 mai, Brazzaville.
9. Schaan J.L., Navarre C. (1988). Managing joint-ventures formation : a conceptual framework. Paper presented at the Academy of Management Meeting, August, Anaheim, California.
10. Schaan J.L. (1990). Analyse des relations entre maisons mères et entreprises conjointes ; une proposition d'approche méthodologique. In : *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone*. Éd. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, Paris, pp.225-238.
11. Ministère du Plan (1989). *Programme d'action économique et social*, 1990-1994 : a) Politique de partenariat Nord-Sud et Sud-Sud ; b) Promotion et incitation du secteur privé ; Brazzaville.
12. Conférence nationale souveraine du Congo (1991). Rapport de la Commission économique et financière. Juin, Brazzaville.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 247-256.

19

Entrepreneuriat et causes de succès de quelques PME togolaises

E. ASSIGNON

Faculté des Sciences économiques et sciences de gestion,
Université du Bénin, Lomé, Togo

Plusieurs travaux aux États-Unis, en Europe, en Asie et en Afrique ont essayé d'indentifier les causes des faillites et des problèmes que connaissent les petites et moyennes entreprises (PME). Ces recherches ont dans certains cas donné lieu à la mise sur pied de programmes destinés à éliminer ou, au moins, à réduire les sources qui sont à l'origine de ces problèmes.

Si un accent particulier semble être mis sur les recherches pour détecter les sources des problèmes de ces entités, c'est à cause du rôle important qu'elles jouent dans les économies nationales de chaque pays, quel que soit le degré d'industrialisation ou de développement du pays. Les États-Unis constituent un très bon exemple dans ce domaine.

Ce rôle est encore plus important dans les pays africains où les PME sont très nombreuses. Au Togo par exemple, il existe très peu d'entreprises qu'on peut qualifier de grandes quel que soit le critère de définition que l'on retient. Par contre, il y existe une multitude de PME et d'entreprises informelles qui sont les principales animatrices de l'activité économique nationale. D'après un rapport sur la problématique de l'emploi au Togo, entre 1982 et 1988, l'effectif des entreprises employant moins de 20 personnes s'est accru de 3 073 unités alors que celui des entreprises de plus de 20 personnes a diminué de 1 743 unités ; pendant la même période, le nombre d'enregistrements d'entreprises manufacturières de moins de 20 personnes est passé de 52 à 96 unités [4]. Le phénomène de multiplication des petites entreprises est perceptible à vue d'œil à Lomé, la capitale du Togo.

Nous tenons à remercier M^lle^ Ségbéna Dopé, étudiante en quatrième année de sciences et gestion, qui nous a aidé à réaliser l'enquête qui a conduit à la rédaction de cette étude.

L'importance des PME dans les pays africains est telle qu'actuellement plusieurs organisations financées soit par des capitaux d'organismes internationaux (Banque mondiale, ONUDI, Fonds Européen de Développement, etc.), soit par des capitaux étatiques (GTZ allemande ou US AID par exemple), créent des programmes spéciaux pour leur venir en aide.

La plupart de ces interventions visent à corriger les lacunes universellement reconnues qui nuisent au développement harmonieux de ce type d'entreprises ou à éliminer certains problèmes qui leur sont particuliers en Afrique : incompétence du propriétaire de l'entreprise, manque de tenue de comptabilité, absence de calcul des coûts de revient, problème de trésorerie, de gestion du personnel, confusion entre la partie privée et la partie professionnelle du patrimoine du propriétaire/gestionnaire.

Malgré tous ces efforts, les difficultés des PME africaines s'accentuent. Chaque année, les PME naissent par milliers sur le continent mais elles disparaissent aussi par milliers. À propos de la littérature abondante sur les PME à travers le monde, un constat s'impose : très peu de travaux empiriques sont consacrés aux facteurs de succès de celles qui réussissent plus ou moins bien. Cette carence est encore plus marquée dans les recherches effectuées dans les pays en développement. L'accent est le plus souvent mis sur les causes des faillites et sur les sources de financement. En outre, c'est à partir de ces éléments que la plupart des programmes d'aide aux PME sont conçus. Or, il nous semble que l'homme a plus de facilité à imiter ce qui est bien chez les autres qu'à éviter les erreurs.

Dans cette perspective, le but poursuivi par la présente recherche est d'apporter une première contribution qui pourrait permettre d'aborder le problème du développement des PME en Afrique d'un autre point de vue. Pour ce faire, l'objectif de cette étude est d'essayer d'identifier un ensemble de facteurs communs associés au succès de quelques PME togolaises et d'établir un profil caractéristique de ces PME à succès.

Définitions et méthodologie

La PME

Dans la littérature, une controverse existe à propos de la définition de la PME. Nous ne voulons pas nous lancer dans cette polémique. Au Togo en particulier, il n'existe pas encore de définition acceptée par tous. Pour contourner cette difficulté, nous nous sommes basés sur l'avis de certains professionnels qui traitent tous les jours avec toutes les catégories d'entreprises qui existent dans le pays, notamment les banquiers, les experts comptables et les conseillers en gestion.

Ces professionnels sont presque tous unanimes à définir la PME togolaise comme une unité économique située entre l'atelier de l'artisan et la grande entreprise moderne. Elle est souvent constituée sous forme d'établissement, de société en nom personnel, en nom collectif, ou à responsabilité limitée. Elle emploie entre 5 et 50 personnes selon son domaine d'activité.

Bien que cette définition soit loin d'être complète et précise, elle reste quand même la meilleure dans l'état actuel du sujet au Togo. Nous la considérons comme satisfaisante pour les besoins de cette étude.

La PME à succès

D'après Burnett et Ellis [5], les critères généralement choisis pour l'évaluation du succès en affaires peuvent être subjectifs ou objectifs ; pour Edminster [6], Alves [1] et Robinson [13], le bénéfice net et la croissance du chiffre d'affaires sont les critères les plus importants.

Pour les fins de cette étude, nous avons laissé libre cours aux experts qui nous ont aidés de même qu'aux chefs d'entreprise, de définir selon leur conception, la PME à succès. Le résultat a été très encourageant parce que ces deux catégories de personnes ont donné, à quelques exceptions près, la même définition que les auteurs cités plus haut, à savoir que la PME à succès peut être définie comme une entreprise qui arrive à survivre, à maintenir son activité, voire à accroître son chiffre d'affaires et son profit malgré la crise économique qui touche bon nombre d'entreprises de la place (il faut reconnaître que cette définition tient compte de l'environnement économique parce que l'enquête a été faite au plus fort de la crise économique dans le pays).

L'échantillon

Dans le cas spécifique du Togo, la majorité des entreprises sont concentrées à Lomé. En conséquence, la recherche a donc été limitée à cette ville. Pour le choix de l'échantillon, nous nous sommes adressés à des experts qui sont en contact permanent avec les entreprises. Il s'agit de cinq banquiers, de deux experts comptables et d'un conseiller en gestion. Ces professionnels disposent des éléments d'appréciation pouvant leur permettre de qualifier les PME qu'ils ont dans leur portefeuille.

Nous avons élaboré un petit questionnaire que nous leur avons soumis après discussion préalable sur la pertinence de cette recherche et leur perception de la performance des PME togolaises. Le questionnaire avait pour but de recueillir les coordonnées des PME à succès qu'ils connaissent et de nous indiquer la personne ressource capable de nous fournir les informations dont nous aurions besoin sur les entreprises. Un deuxième objectif était de recueillir les raisons pour lesquelles ces experts considèrent les entreprises désignées comme à succès. Enfin, chaque expert devait nous mettre en contact avec la personne identifiée dans chaque questionnaire qu'il aurait rempli. Cette démarche nous a permis d'avoir un échantillon de base de 28 PME. Parmi elles, 22 ont accepté de collaborer à la recherche. L'échantillon final est donc composé de la façon exposée au Tableau I :

Tableau I. Composition de l'échantillon.

	Nombre	%
Industries	5	23
Services	9	41
Commerce	8	36
Total	22	100 %

Collecte des données

La collecte des données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire comprenant une série de questions fermées et ouvertes destinées à recueillir l'information nécessaire pour tracer le profil des propriétaires/gestionnaires et à cerner un certain nombre de caractéristiques propres à la PME elle-même et à la façon dont elle est gérée.

Ce questionnaire a été complété à l'occasion d'une entrevue avec celui qui l'avait rempli afin d'avoir des informations complémentaires ou des précisions sur des réponses qui n'étaient pas claires. La collecte des données s'est déroulée entre les mois d'octobre 1990 et janvier 1991.

Profil des propriétaires/gestionnaires

Comme on peut le voir dans le Tableau II, 50 % des propriétaires/gestionnaires ont une formation universitaire. Seuls 13 % d'entre eux ont un niveau d'instruction inférieur au niveau collégial.

Ce constat est très important parce qu'il démontre un changement salutaire de mentalité au Togo. En effet, il y a encore quelques années, les jeunes diplômés du système de l'éducation nationale, quel que soit leur niveau d'instruction, préféraient chercher du travail dans la fonction publique plutôt que se lancer dans les affaires. On a pendant longtemps méprisé le monde des affaires parce que, semble t-il, les premiers nationaux qui ont travaillé dans ce domaine[1] n'étaient pas très instruits. Donc le monde des affaires a été pendant longtemps au Togo considéré comme un domaine réservé à des gens peu instruits et aux femmes. C'est d'ailleurs ce phénomène qui explique la puissance financière des femmes togolaises.

Tableau II. Profil du propriétaire/gestionnaire.

	Nombre	%
Université	11	50
Lycée technique	2	9
Lycée général	5	23
Collège d'enseignement général	1	4
École primaire	2	9
Pas de réponse	1	4
Total	22	100

(1) Il s'agissait surtout d'employés de commerce dans les entreprises coloniales et dans les quelques rares industries qui existaient dans le pays avant l'indépendance.

Outre leur bonne formation, les chefs d'entreprise sont assez jeunes ; en effet, 68 % (soit 15) parmi eux ont entre 30 et 50 ans comme l'indique le Tableau III.

Tableau III. Âge des propriétaires/gestionnaires et de leurs plus proches collaborateurs.

Tranches d'âge	Propriétaires/gestionnaires	Premier collaborateur	Deuxième collaborateur
Moins de 30 ans	1	3	3
31 à 40 ans	7	13	10
41 à 50 ans	8	3	4
51 à 60 ans	4	2	1
61 ans et plus	1	0	0
Pas de réponse	1	1	4
Total	22	22	22

Mis à part un seul parmi eux, ils ont tous une formation ou une expérience en gestion (ventes, comptabilité, finance) ou en informatique.

Ces jeunes propriétaires/gestionnaires ne sont pas des propriétaires uniques ; ils se sont associés à d'autres personnes (entre 2 et 4) pour créer leur entreprise.

Le capital social est équitablement réparti entre les associés dans deux cas ; par contre, dans 8 cas, les dirigeants/gestionnaires sont majoritaires ; dans 7 cas, ils sont minoritaires. Dans les 5 cas restants sur les 22, ils n'ont aucune participation personnelle dans l'affaire parce qu'ils ont pris la place de leurs parents qui demeurent propriétaires mais se sont retirés de la vie active ; donc dans ces 5 cas, les directeurs sont pour le moment des gestionnaires d'une affaire familiale.

Leurs collaborateurs immédiats ont pratiquement le même niveau d'instruction et ont à peu près le même âge. Un autre fait caractéristique de ces dirigeants est que la spécialité ou l'expérience de leurs collaborateurs est complémentaire de leur propre spécialité ou expérience. Par exemple, 6 parmi les dirigeants sont des spécialistes ou ont l'expérience de la vente ; leurs deux plus proches collaborateurs sont spécialisés ou ont de l'expérience en finance-comptabilité. Par contre, lorsque la formation du dirigeant est finance-comptabilité, la tendance est d'avoir des collaborateurs spécialisés dans plusieurs autres domaines : production, vente, informatique. C'est le cas de 5 entreprises. Cette règle de complémentarité ne semble pas être appliquée dans toutes les entreprises ; en effet, dans l'échantillon, il y a une société d'informatique ; dans cette société, les 2 plus proches collaborateurs sont aussi des informaticiens comme les 2 propriétaires de l'entreprise.

En général ces collaborateurs occupent souvent les positions suivantes dans l'entreprise : directeur adjoint, directeur commercial, directeur technique, attaché de direction ou chef de service.

Toutes ces observations que nous venons de faire ne sont pas courantes dans les PME togolaises. Généralement, les PME appartiennent à des propriétaires uniques, ces propriétaires ont un niveau d'instruction faible et préfèrent travailler avec des gens qu'il connaissent bien, en l'occurrence, les membres de leur famille ou de familles alliées ou amies. Souvent, il existe un certain écart d'âge assez considérable entre leurs plus proches collaborateurs et eux.

La majorité des répondants (95,5 %) n'ont pas travaillé dans l'entreprise actuelle avant d'en devenir propriétaires. Sept d'entre eux n'ont eu aucune expérience préalable avant de se lancer en affaires alors que 11 ont été salariés dans le même secteur avant de s'installer à leur propre compte.

Tableau IV. Antécédents familiaux des principaux associés en matière d'entrepreneuriat.

	Dirigeant	Associés		
		1	2	3
Oui	7	1		1
Non	15	14	9	2
Pas de réponse	0	7	13	19

Parmi les 22 chefs d'entreprise interviewés, seuls 7 ont suivi les traces de leurs parents. Tous les autres n'ont pas d'antécédent familial dans le monde des affaires. Quant à leurs associés, seuls 2 parmi eux ont des parents qui possédaient leurs propres affaires comme le montre de Tableau IV. Cependant, on note un taux de non-réponse élevé chez les deuxième et troisième associés. Ce problème peut être dû à l'ignorance du répondant sur la question puisque les questionnaires n'ont pas été tous remplis en présence de tous les associés.

Activités au sein de l'entreprise

Les propriétaires/gestionnaires consacrent 25 à 50 heures hebdomadaires à travailler effectivement au sein de l'entreprise et moins de 26 à l'extérieur pour diverses raisons. Tous consacrent très peu de temps aux distractions. Mais plus des deux tiers s'occupent hebdomadairement de leur famille pendant plus de 26 heures.

Ce constat est très important parce qu'il démontre le degré d'implication personnelle des propriétaires dans le suivi de leurs affaires. On peut donc affirmer que, malgré la compétence des collaborateurs immédiats, les propriétaires des PME togolaises à succès détiennent encore une part importante du pouvoir au sein de leur entreprise. Or généralement, on constate le phénomène inverse dans la majorité des PME togolaises qui ont accepté d'utiliser les services d'une main-d'œuvre un peu instruite. Dans ces PME, en effet, le propriétaire est souvent moins impliqué ; ce qui entraîne régulièrement d'énormes problèmes qui poussent parfois ces entreprises à la faillite.

Un autre fait caractéristique des propriétaires/gestionnaires des PME étudiées est leur souci permanent de s'améliorer. En effet, 10 parmi eux participent personnellement à des congrès, séminaires et programmes de formation ; 18 se documentent régulièrement, lisent des revues d'affaires ou spécialisées. En général, au Togo, la majorité des chefs d'entreprise effectuent assez rarement ces activités. Très souvent, lorsqu'il y a un séminaire, ce sont leurs collaborateurs qu'ils envoient. Peut-être est-ce le niveau intellectuel élevé des entrepreneurs de notre échantillon qui explique leur participation personnelle à de telles activités.

Lancement en affaires

Raisons du lancement

La réalisation personnelle, le goût de l'indépendance, le goût du gain financier, l'existence d'un marché et le goût des affaires et du risque sont les principales raisons qui ont été données. Un des entrepreneurs s'est installé à son propre compte à la suite de démêlés avec son ancien employeur.

Sur les 22 PME retenues, 18 ont été créées par leurs propriétaires. Les raisons évoquées pour expliquer ces créations d'entreprise sont : l'inopportunité d'achat d'entreprises déjà existantes, le désir de créer soi-même une entreprise et la volonté de se réaliser entièrement en imposant sa propre image. D'autres estiment plus rentable de la créer avec les moyens dont ils disposent. Parmi toutes ces réponses, la première (inopportunité d'achat...) *a priori* paraît très intéressante pour quelqu'un qui connaît la mentalité du milieu togolais et africain en général[(2)].

Cette réponse pourrait signifier que ces chefs d'entreprise ont des concepts en avance sur leurs pairs dans ce domaine et, de ce fait, qu'ils sont moins superstitieux. Il n'en est rien du tout ; en effet, ceux qui ont donné cette réponse se sont empressés d'ajouter : "De toute façon, même s'il y en avait, je n'achèterais pas."

Néanmoins, trois fondateurs ont fait l'acquisition de leur entreprise "pour utiliser les ressources existantes", ont-ils déclaré. Parmi eux, il y a deux Togolais de souche étrangère non africaine.

Choix du secteur d'activité

L'existence et la connaissance du marché semblent avoir guidé le choix du secteur d'activité pour plusieurs entrepreneurs. Huit parmi eux ont choisi leur secteur par expérience ou à cause de leur formation de base. Mais en général, un constat s'impose si on observe de près les secteurs dans lesquels les entrepreneurs de notre échantillon ont investi. Ils ont créé leurs entreprises dans des domaines où les concurrents sont généralement les grandes entreprises de la place. Des domaines qui nécessitent une certaine connaissance du produit et un investissement d'une certaine importance. Donc des domaines qui ne peuvent être facilement envahis par n'importe quelle PME sans qu'elle ait de sérieux problèmes : il s'agit par exemple de la vente de matériel de bureau, de matériel informatique, de matériel électrique, de la production de pâtes alimentaires, du transit et de la consignation de bateaux, etc.

Certains parmi ces propriétaires/gestionnaires (plus précisément six) ont investi dans des secteurs où on peut parler de quasi-monopole pour le moment sur le marché togolais.

(2) En effet, l'Afrique est un continent sur lequel les traditions ancestrales ont un poids considérable dans la vie quotidienne des gens. À tort ou à raison, on se méfie dans le milieu des affaires togolais des entreprises qui ont fait faillite parce qu'on ne veut pas hériter des malheurs des autres. Ce principe est tel que la reprise des entreprises en difficulté est presque impossible.

Une des caractéristiques de ces dirigeants/gestionnaires est d'avoir investi dans des domaines bien précis. En effet, la force de leurs entreprises réside dans la maîtrise du domaine par les fondateurs ainsi que par leurs plus proches collaborateurs. Cette maîtrise est doublée d'un savoir-faire en marketing et de l'existence d'un marché réel. Or, on constate généralement au Togo que la plupart de PME se créent par effet d'imitation. Il suffit de voir une PME prospérer dans un domaine donné, pour que dans les mois à venir foisonnent une multitude de PME similaires qui saturent le marché dans un temps record, contraignant ainsi plusieurs d'entre elles à la faillite après seulement quelques années, voire quelques mois d'exploitation. Le cas le plus frappant actuellement est le domaine du nettoyage à sec. En effet, dans l'espace de deux ans, au moins sept nettoyeurs à sec se sont installés à Lomé(3).

Un autre élément de force des entreprises de l'échantillon est que les fondateurs, bien que connaissant le marché et qu'ayant des connaissances techniques dans le domaine de leurs investissements, ont quand même pris les avis techniques d'autres personnes. C'est ainsi que 16 parmi eux ont consulté des experts avant de démarrer leurs activités ; 3 se sont adressés à des amis exerçant dans un secteur d'activité quelconque ; 2 ont eu recours aux avis de parents. Il semble que cette consultation préalable fait souvent défaut chez les promoteurs togolais.

Politique de produits

La majorité des entreprises constituant notre échantillon proposent ou offrent plusieurs produits ou services à leur clientèle. Au cours des dernières années, 11 parmi elles ont diversifié leur activité ; 3 ont vu leur activité diminuer ; parmi ces 3, 2 sont dans un domaine où la concurrence est très sévère ; la troisième a vu une partie de ses activités frappée d'interdiction par la loi (importation de viande congelée).

Ces entreprises dépendent pour la plupart d'un nombre limité de fournisseurs auprès desquels elles s'approvisionnent à plus de 80 % des produits ou des matières premières qu'elles utilisent. C'est ici que se trouve une des plus grandes failles de ces entreprises. En effet, la dépendance d'un nombre limité de fournisseurs est une bonne chose mais la vie de ces entreprises est étroitement liée à celle de leurs fournisseurs. Ce qui est encourageant, c'est que les propriétaires/gestionnaires en sont conscients eux-mêmes.

Sur les 22 entreprises, 16 font de la publicité, 5 disposent d'un réseau de distribution bien rodé et entretenu par des intermédiaires alors que toutes les autres distribuent elles-mêmes directement leurs produits.

(3) Il y a trois ans, il n'y avait qu'un vieux nettoyeur à sec installé depuis plusieurs décennies déjà. La population de Lomé tourne actuellement autour de 700 000 à 800 000 personnes, parmi lesquelles au moins les 9/10^{e} n'ont que faire du nettoyage à sec.

Or, la publicité est une activité très rare, pour ne pas dire presque inconnue des PME togolaises. Donc, ici aussi, nous constatons une différence avec la pratique habituelle des entreprises de la place.

Pratique de gestion

L'un des problèmes les plus courants dans les PME africaines en général est celui du financement des activités. Les 22 entreprises consultées n'ont pas échappé à cela. Mais ce qui est intéressant, dans leur cas, est qu'une partie des profits réalisés y sont réinvestis.

En effet, dans 8 cas sur les 22, 60 à 100 % des bénéfices sont réinvestis ; dans 7 cas, la proportion est inférieure à 40 %. Ces constats sont très encourageants à notre avis et constituent peut-être une des plus grandes forces de ces entreprises. Bien que le chef d'entreprise conserve encore une grande influence dans la gestion de ses affaires comme nous l'avions vu plus haut, il n'assimile pas la caisse de son entreprise à sa poche personnelle. Cela permet à l'entreprise de dégager des profits et de prospérer.

Un autre aspect intéressant de la gestion de ces entreprises consiste en la consultation de diverses personnes par les dirigeants lorsqu'ils ont un problème particulier. Les personnes les plus souvent consultées sont : les employés ayant surtout une responsabilité, les banquiers, les experts comptables et les avocats. Il faut souligner ici que le fait de consulter les employés dans une petite structure comme celle de ces PME est assez exceptionnel dans le milieu. Très souvent, les chefs d'entreprise considèrent que c'est se rabaisser que d'aller chercher des idées surtout chez leurs employés lorsqu'il y a un problème. C'est étaler son incapacité et ses lacunes devant des subalternes.

Cette tendance à vouloir profiter de la matière grise d'autrui pour soutenir la gestion de l'entreprise est renforcée par la présence d'un conseil d'administration ou d'un comité de gestion au sein de 8 des PME de notre étude. Le rôle dévolu à cette structure est de discuter de la situation de l'entreprise et de décider des nouvelles orientations à adopter.

Conclusion

L'une des caractéristiques fondamentales qui distinguent ces PME à succès des autres PME est la compétence et le dynamisme de l'équipe dirigeante. Il semble exister un climat de compréhension et de confiance mutuelle entre le propriétaire/gestionnaire et ses collaborateurs.

Le succès que connaissent ces entreprises tient à plusieurs éléments dont : la compétence technique, la bonne gestion, le choix du créneau, une concurrence restreinte et dominée, la diversification des produits ou services, un bon service à la clientèle et la connaissance du marché. D'après certains chefs d'entreprise qui n'ont pas participé à l'enquête, la réussite est considérée comme un crime au Togo. Donc un des facteurs fondamentaux de succès d'après eux est le goût du risque. Les entreprises qui réussissent sont dirigées par des chefs d'entreprise "téméraires".

La preuve du succès des PME que nous avons étudiées s'explique par l'évolution de leurs chiffres d'affaires comme l'ont indiqué les experts qui nous avaient aidés à constituer l'échantillon et comme l'ont affirmé au cours de la recherche les propriétaires/gestionnaires.

En effet, entre 1985 et 1989, le chiffre d'affaires de 8 des PME a connu une croissance supérieure à 40 %. Sur ces 8, le chiffre d'affaires de 4 PME a évolué entre 3,5 et 525 %. Celle qui a atteint 525 % vend du matériel de bureau et offre en plus une gamme variée de services aux autres entreprises de la place. Le directeur de cette entreprise est très impliqué dans sa gestion et s'occupe personnellement de certains domaines clefs comme le marketing. Si, malgré la crise économique dont les effets continuent de se faire sentir dans le pays, ces entreprises ont réussi à faire ces performances, il faut croire qu'elles sont bien organisées. Il faut croire qu'elles ont peut-être vraiment bien choisi leur créneau comme nous l'ont annoncé certains de leurs dirigeants et que ces derniers sont eux-mêmes assez efficaces et disposent d'un bon personnel.

Avec ou sans expérience professionnelle, ces entrepreneurs sont parvenus au succès. Nous pouvons donc affirmer que la part de l'expérience professionnelle dans le monde des affaires n'est pas un élément déterminant dans la réussite. Cette affirmation est appuyée par le fait que très peu d'entre les propriétaires/gestionnaires ont eu des parents qui leur ont servi de modèle d'imitation. En définitive, le succès de ces entreprises a été beaucoup fonction de la personnalité des dirigeants et d'une bonne gestion.

Références

1. Alves J.R. (1978). *The Prediction of Small Business Failure Utilizing Financial and Non Financial Data*. University of Massachusetts, dissertation.
2. Ansoff I. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Éditions d'Organisation, Paris.
3. Bennis W., Nanus B. (1985). *Diriger, les secrets des meilleurs leaders*. InterÉditions, Paris.
4. Brown A., Cherif M'H., Richards P. (1990). *Analyse de la problématique de l'emploi au Togo*. Rapport produit pour le compte de la Banque mondiale, le FED et l'OIT, p.8.
5. Burnett E., Ellis W.H. (1982). The Human Side of Entrepreneurship. Some Measurement Approaches. Conference papers, International Council for Small Business-Canada, Edmonton.
6. Edminster R.O. (1970). *Financial Ratios as Discriminant Predictors of Small Business Failure*. The Ohio State University, dissertation.
7. Garfield C. (1986). Haute performance, la clef du succès en affaires. *Tendances Actuelles*.
8. Little I.M.D., Mazumdar D., Page Jr J. M. (1987). *Small Manufacturing Enterprises, A Comparative Analysis of India and of Other Economies*. Oxford University Press, London.
9. Perreault Y., Filiatrault P., Fournier G. (1987). Causes de succès des PME. *Document de travail*, n°15-87. Centre de recherche en gestion, Université de Québec à Montréal.
10. Peters T., Waterman R. (1983). *Le Prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*. InterÉditions, Paris.
11. Porter M. (1986). *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. InterÉditions, Paris.
12. Robidoux J., Cloutier A.G. (1973). *Profil sélectif d'entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec* (Synthèse). Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.
13. Robinson R.B. Jr (1983). Measures of Small Firm Effectiveness for Strategic Planning Research. *Journal of Small Business Managment*, Vol.21, N°2, April.
14. Soedjede D., Agbodan M. (1989). *Capacités financières et garanties du promoteur d'un projet d'investissement*. Document présenté à un séminaire pour les cadres de banque, Lomé, avril.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 257-268.

Gestion financière

20

Le financement des entreprises des Bamiléké de Douala

G.A. BRENNER, H. FOUDA, J.M. TOULOUSE

École des HEC, Montréal, Canada

Le rôle des entrepreneurs dans le développement et la croissance économique est crucial, et la crise économique du début des années quatre-vingt a fait prendre conscience aux gestionnaires publics de l'importance de leur apport au sein des stratégies de développement. Pour cette raison, de nombreux programmes de recherche ont été entrepris dont le but est de mieux cerner l'identité des entrepreneurs, les incitatifs à l'entrepreneuriat et les raisons qui poussent certains à tenir le pari entrepreneurial, et les contraintes auxquelles ils se heurtent, notamment dans les pays en développement [11, 17].

Diverses études indiquent l'importance de certaines variables comme le recours à des méthodes de financement informel à l'intérieur d'un réseau intra-ethnique développé dans le processus de création d'entreprises. Cependant si plusieurs études existent sur l'importance de ces variables dans la création d'entreprises dans les pays développés [29], peu d'études semblables accessibles existent dans les pays en développement(1). Trop souvent

Les auteurs sont reconnaissants à l'UREF du financement reçu dans le cadre du réseau thématique sur le financement de l'entrepreneuriat et la mobilisation de l'épargne, à l'École des hautes études commerciales de Montréal, au CETAI et à l'ACDI du financement reçu pour ce projet. L'échantillon et l'enquête sur lesquels le présent article s'appuie ont été décrits dans deux articles antérieurs [9, 10].

(1) Un début d'enquête à ce sujet a été effectué par l'UREF [16].

on essaie d'appliquer dans ces pays les résultats d'études effectuées ailleurs, dans des contextes socio-économique tout à fait différents et en conséquence les politiques d'incitation à l'entrepreneuriat ont tendance à échouer.

Pourtant si une leçon doit être tirée de la dernière décennie, c'est bien le rôle primordial joué par les entrepreneurs privés dans le développement. La quasi-faillite du secteur public comme entrepreneur dans la plupart des pays en développement a rejeté sur les entrepreneurs du secteur privé le fardeau de la création de la richesse qui permettra à ces pays de se développer. Et ces entrepreneurs ont relevé le défi, et ce en dépit des difficultés constituées par un environnement réglementaire et légal souvent mal adapté, étouffant et porté à l'exploitation des producteurs du secteur privé. Ainsi, le Bureau International du Travail a récemment estimé que les entrepreneurs du secteur informel emploient 59 % des travailleurs urbains en Afrique du sud du Sahara. Une autre étude de ce bureau portant sur 17 pays africains estime que ces mêmes entrepreneurs contribuent à 20 % du produit national brut(2). Dans son étude du secteur informel péruvien, Hernando de Soto soutient que le secteur dit "informel", constitué en majorité par des entrepreneurs issus des milieux les plus modestes, avait à Lima constitué en 1985 des ventes d'environ 322 millions de dollars par an [11] et entretenait 83 % des immeubles de marché de la capitale péruvienne. Si des entrepreneurs démunis au départ de capital financier ou humain, à qui les sources d'aide gouvernementale ou même l'accès aux ressources financières du secteur formel sont restreints, réussissent cependant à créer de la richesse, qui sait ce qu'aurait été leur contribution dans un climat plus propice(3) ?

C'est pour pallier la lacune de nos connaissances sur l'entrepreneuriat informel (et formel dans certains cas), en particulier sur ses méthodes de financement et les difficultés auxquelles il se heurte, que nous avons entrepris une recherche sur l'identité des entrepreneurs et le processus de création d'entreprises et de leur financement dans un pays spécifique, le Cameroun. Il y existe depuis longtemps une tradition d'entrepreneuriat dans certains groupes ethniques, notamment parmi les Bamiléké, ce qui de nos jours entraîne une émulation dans d'autres groupes. Le contexte économique difficile des dernières années ainsi que la crise bancaire ont rendu plus ardue encore la tâche de financement des petits entrepreneurs, qui, face aux lacunes du système bancaire, ont de plus en plus recours aux moyens traditionnels informels de financement, dont les tontines. Cette étude va, entre autres, nous permettre de mieux cerner les comportements de financement de ces entrepreneurs ainsi que le rôle joué par le réseau ethnique et les modes traditionnels de financement dans la décision de partir en affaire.

(2) Voir [2, p.138]. Ashe affirme que dans de nombreux pays en développement "de 20 % à 50 % des travailleurs urbains travaillent dans les entreprises les plus petites, où les coûts initiaux sont compris entre quelques dollars et quelques centaines de dollars" [1, p.277].

(3) Voir [20] pour une description des problèmes auxquels se heurtent les "micro-entreprises" urbaines. Ce livre expose aussi très bien les problèmes causés par la corruption des autorités à la petite entreprise urbaine.

Le contexte camerounais et le cadre de l'étude

Cette section fournira une brève description du contexte socio-culturel camerounais et présentera la méthodologie et les résultats de l'enquête préliminaire à laquelle nous nous sommes livrés[4]. Notre étude portera exclusivement sur les entrepreneurs d'origine bamiléké, une ethnie originaire de l'ouest du pays. La raison pour laquelle nous commencerons notre étude par ces entrepreneurs est qu'ils sont particulièrement actifs dans le milieu des affaires : la raison qui en est souvent donnée est que la structure sociale de cette ethnie est telle que la position de chaque membre est déterminée par ses propres efforts et le succès social est déterminé par le succès matériel, ce qui constitue un puissant incitatif à l'entrepreneuriat[5].

Des pressions démographiques ont été à l'origine de l'émigration des Bamiléké[6]. Les riches hauts-plateaux des montagnes qu'ils occupent à l'ouest du Cameroun sont en effet devenus trop exigus à cause de l'expansion démographique et du système d'unigéniture de l'héritage du sol. L'émigration a débuté dans les années 1910, d'abord vers le Moungo, région limitrophe du pays bamiléké[7], et ensuite vers le reste du territoire camerounais où elle se poursuit encore aujourd'hui[8]. L'un des pôles d'attraction majeurs de cette vaste migration interne a toujours été Douala ; aujourd'hui, les Bamiléké y constituent 40 % de la population. Ils sont sur-représentés dans les activités commerciales et contrôlent de nombreuses PME dans tous les secteurs. On les considère comme le groupe le plus puissant dans l'économie de Douala, voire dans l'économie du pays tout entier[9].

L'une des caractéristiques qui ont certainement facilité l'activité entrepreneuriale des Bamiléké est leur méthode traditionnelle de mobiliser l'épargne : le système d'entraide des tontines, fondé sur la cooptation et l'origine commune, est en effet très développé chez eux et leur a permis de mobiliser plusieurs milliards de francs CFA[10]. Dans le contexte

(4) Nous nous proposons à long terme d'étudier plusieurs groupes d'entrepreneurs de Douala, la capitale économique du Cameroun, pour pouvoir trouver les convergences et les divergences de leurs comportements.

(5) Marguerat [24] affirme que c'est là une caractéristique unique dans les sociétés africaines, où la position de chacun est plutôt déterminée par des paramètres prédéterminés comme l'âge et le lignage.

(6) Warnier [31] rapporte que le pays bamiléké a depuis longtemps connu de très fortes densités de population, ce qui est confirmé par Imbert [18]. Sur le rôle des pressions démographiques dans le changement des structures sociales, voir [8].

(7) Pour une description de cette migration, voir [3].

(8) Dongmo [12] a trouvé à partir des données du recensement de 1976 que près de la moitié des Bamiléké, soit 800 000, vivaient à l'extérieur de la province de l'Ouest. De plus il a déterminé que ceux qui partent sont surtout des jeunes hommes âgés de 20 à 30 ans.

(9) Dongmo [12] rapporte que les Bamiléké constituent 68 % des propriétaires de taxi de Douala et de Yaoundé et possèdent 80 % des véhicules. Ils détiennent 85 % des fours à sécher le café du Moungo, 75 % des hôtels de Douala et de Yaoundé, etc.

(10) Voir Marguerat [24] ; il affirme que ce système commence à être imité avec succès par les autres groupes ethniques du Cameroun. Sur le rôle des tontines dans le financement de l'entreprise en Afrique, voir [21, 22] ; sur le rôle joué par les tontines dans le système d'épargne, voir [21] Bekolo Ebe et Bilongo [4] ainsi que Rouchy [27] décrivent la variété des tontines camerounaises qui desservent tous les éléments de la population du Cameroun. Voir aussi [28] pour la description d'une tontine qui sert au financement de la petite entreprise au Népal, Mrak [25] pour la description de celles utilisées en Zambie et Issoufou [19] pour une étude similaire au Burkina Faso.

généralisé des difficultés de financement de la petite entreprise, et plus particulièrement dans le contexte africain de difficultés importantes du système bancaire et des difficultés de mobilisation de l'épargne, une telle caractéristique constitue un atout certain[11].

L'enquête et sa méthodologie

L'enquête a été menée durant le premier semestre de 1989 auprès d'entrepreneurs bamiléké ayant une entreprise à Douala. Elle a été réalisée par une équipe d'étudiants en marketing de l'ESSEC[12] de Douala ; ceux-ci ont personnellement interrogé les entrepreneurs à partir d'une liste de questions prédéterminées. Les réponses étaient inscrites par l'étudiant car plusieurs répondants étaient des analphabètes fonctionnels. Les questionnaires portaient sur l'entrepreneur et son entreprise : ainsi l'on demandait des précisions sur la branche d'activité, le financement initial, l'origine des employés, les raisons de la création de l'entreprise, etc. Le but de l'entrevue était de donner une image des entrepreneurs de Douala et de leurs entreprises, de vérifier l'importance du réseau ethnique, des contraintes de financement, etc. Certaines questions étaient des questions fermées (dont la réponse est "oui", "non" ou "ne sait pas"), d'autres des questions ouvertes (libres et explicatives) et d'autres des choix multiples, dépendant de l'information recherchée. La durée de l'entrevue était variable, allant de 30 minutes à une heure ou davantage[13], les entrepreneurs et les enquêteurs se livrant aussi à une discussion. Il s'agit donc d'une entrevue structurée, entrevue durant laquelle l'interviewer devait poser les questions prévues au protocole d'entrevue (appelé dans ce texte le questionnaire) en respectant l'ordre et la formulation de la question. Son rôle était d'assurer que le répondant comprenne la question et de noter la réponse telle que fournie par le répondant. Cette procédure permet une certaine souplesse mais établit des balises à respecter. L'entraînement des étudiants a permis de s'assurer d'une uniformité dans les enquêtes.

L'enquête s'est heurtée à des difficultés inhérentes au milieu où elle s'est effectuée. La population cible est peu habituée à ce genre d'enquête et se méfie de l'usage qui sera fait des résultats. La collaboration des entrepreneurs exige donc de longues explications et beaucoup de patience. Les horaires des rendez-vous n'étaient pas toujours respectés. Plusieurs répondants ont trouvé que certaines questions étaient trop précises et constituaient une ingérence dans leurs affaires, leur vie privée ou un affront à leur culture. Ainsi dans la culture des Bamiléké, on ne parle pas de profits, de rendements – c'est du domaine privé. En conséquence, il a fallu être prudent en posant ces questions.

(11) La Banque mondiale [2, p.141] décrit l'efficacité de ces systèmes qui, parce qu'ils sont issus du contexte socio-économique des participants, sont parfaitement intégrés au milieu et connaissent un taux de défaut extrêmement bas.

(12) Il s'agit de l'École supérieure de sciences économiques et commerciales.

(13) Cet estimé prend en compte le temps passé à remplir le questionnaire. Les explications préalables ont en général pris beaucoup plus de temps.

Étant donné que nous avions besoin de la collaboration active de ces entrepreneurs, le problème de la représentativité se pose. Au moment où nous avons conduit notre enquête, un échantillonnage aléatoire n'était pas possible faute de données sur la population totale des entrepreneurs bamiléké de Douala. Il nous restait deux choix : tirer un grand échantillon de la population ou procéder à un échantillonnage systématique de convenance. La première option a été exclue pour des raisons de coût et surtout pour la qualité de l'information qu'elle offrait. En effet, dans un environnement où les enquêtes sont rares, obtenir la collaboration d'un répondant exige beaucoup de temps et d'explications. L'échantillonnage systématique de convenance a été retenu parce qu'il nous permettait d'obtenir de l'information complète sur les répondants en évitant d'exclure un sous-groupe significatif d'entrepreneurs bamiléké. La ville de Douala a été divisée en secteurs affectés chacun à un enquêteur. Nous avons aussi veillé à ce que tous les secteurs d'activité connus dans lesquels les entrepreneurs bamiléké étaient présents soient représentés dans l'échantillon. Ces mesures ont atténué le biais des enquêteurs, qui étaient naturellement enclins à se diriger vers des entrepreneurs qu'ils connaissaient déjà. Le problème de représentativité n'est certes pas entièrement résolu. Mais notre démarche nous a permis de joindre 90 entrepreneurs bamiléké de Douala et de nous assurer leur entière collaboration. Nous pensons avoir ainsi une meilleure compréhension du phénomène de la création d'entreprises par les Bamiléké de Douala.

Les entrepreneurs de notre échantillon ne sont pas en majorité des nouveaux venus à Douala : ils sont arrivés entre 1945 et 1987, l'année médiane d'arrivée étant 1969. Les femmes sont peu représentées parmi eux (10 en tout dans l'échantillon), ce qui peut être plus le fait du réseau utilisé par les enquêteurs (qui étaient tous des hommes) qu'une image fidèle de la réalité. La moyenne d'âge de ces entrepreneurs est de 39 ans, 23,3 % d'entre eux étant célibataires et jeunes (le célibataire le plus âgé a 35 ans). Seulement 21 % des entrepreneurs de notre échantillon n'ont pas d'enfants, mais la moyenne d'enfants pour les entrepreneurs qui en ont est de 5,1.

Le niveau de scolarité est plus élevé que le niveau d'éducation observé dans l'ensemble de la population : 2 % des entrepreneurs de notre échantillon n'ont fait aucune étude, 24 % ont un niveau d'étude primaire, 41 % un niveau secondaire, 15 % un niveau de baccalauréat français et 17 % un niveau universitaire. En effet les données préliminaires de l'enquête nationale budget-consommation effectuée auprès des ménages en 1983/1984 révèlent qu'à cette période 62 % des ménages camerounais avaient un chef de ménage qui n'avait jamais été à l'école, et 27 % des ménages camerounais avaient une éducation de niveau primaire. Les chiffres sont un peu plus élevés pour la population urbaine de Douala (respectivement 10 % et 57 %) mais ne se rapprochent pas de ceux de notre échantillon(14). La Banque mondiale a d'ailleurs estimé que la moyenne d'années d'études de la population active au Cameroun était de 3,97 années en 1983 [2, p.173].

Contrairement à ce que l'on observe dans les pays industrialisés, la plupart des entrepreneurs de notre échantillon ne proviennent pas de familles entrepreneuriales : seulement 29, soit 32 %, disent avoir eu des parents qui à une période de leur vie ont possédé une entreprise. La plupart de ceux qui ne viennent pas d'une famille entrepreneuriale sont issus de familles rurales engagées dans l'agriculture.

(14) Il faut noter que Marguerat [24] rapporte les résultats de son enquête de 1969 qui montraient que la population bamiléké était sur-représentée dans la population scolaire. Nous pouvons donc ici retrouver cet effet.

Dans l'ensemble, les entrepreneurs ont une longue expérience de travail antérieure à la création de leur entreprise. Ainsi, 20 entrepreneurs avaient entre 10 et 20 ans d'expérience sur le marché du travail et 34 autres entre 5 et 10 ans d'expérience. Seulement 8 entrepreneurs n'avaient aucune expérience sur le marché du travail avant de se lancer en affaire. Cette expérience a eu lieu en majeure partie dans le secteur privé : seulement 8 entrepreneurs de notre échantillon ont travaillé dans le secteur public avant la création de leur entreprise. De plus, la plupart des entrepreneurs en étaient à leur première aventure entrepreneuriale : seulement 11 ou 12,2 % ont été auparavant propriétaire-dirigeant d'une autre entreprise.

On peut classifier les entreprises créées selon plusieurs grandes catégories : 33 de ces entreprises, soit 36,7 %, sont de type commercial ; 24, soit 36,7 %, sont dans le secteur des services ; et 27, soit 30 % de l'échantillon, sont des entreprises de métier : menuiserie, vitrerie, fabrication de matelas, atelier de couture, etc. À cette catégorie, on peut aussi ajouter deux entrepreneurs propriétaires de fermes avicoles.

Le rôle du réseau intra-ethnique et de la famille apparaît très clairement lorsque nous considérons le choix des associés et des employés : des 34 entrepreneurs qui ont des associés, 27 se sont associés à des membres de leur famille et 5 à des membres de leur ethnie. À la question de savoir s'ils préfèrent employer des membres de leur famille et de leur communauté ethnique, 45 entrepreneurs (50 %) ont répondu "oui" ; mais en pratique le pourcentage est encore plus élevé : 81 % emploient des membres de leur communauté ethnique et 80 % des membres de leur famille[15]. De plus le rôle du réseau ethnique se confirme dans le fait que 46 entrepreneurs appartiennent à une organisation de membres du même groupe ethnique.

Même si on observe des différences considérables dans le capital initial, capital qui varie de moins d'un million de francs CFA à 50 millions de francs CFA, il faut souligner que la majorité des entreprises de notre échantillon sont des entreprises à faible capital : en effet 58 sur les 90 (soit 65,5 %) disposaient d'un capital initial inférieur ou égal à 5 millions de francs CFA[16]. Étant donné le rôle essentiel joué par l'accès au financement dans le processus de création d'entreprise, ce dernier point est particulièrement intéressant et nous allons l'étudier plus en détail dans la section suivante.

(15) Les raisons de cette préférence sont multiples. Certains disent aider ainsi les membres de leur communauté à gagner leur vie. Un autre entrepreneur les emploie "pour une meilleure rentabilité", et d'autres surenchérissent en disant qu'ils sont plus consciencieux. Plusieurs insistent sur la loyauté plus grande et la confiance accrue qu'ils ont envers les gens de la même ethnie ainsi que sur le respect que ces employés leur accordent.

(16) Nous devons cependant mentionner que les réponses à ces questions sont suspectes. Certains entrepreneurs ne reconnaissaient pas bien le concept de capital initial, d'autres avaient tendance à ne pas vouloir répondre à cette question... "On ne parle pas de cela", disent-ils.

Les résultats de l'enquête

Étant donné la faible capitalisation des entreprises de notre échantillon, il est intéressant de voir quelles sont les sources de capital utilisées par les entrepreneurs. La banque est peu utilisée : seulement 24 entrepreneurs ont utilisé les services d'une banque, et parmi ces derniers un seul a obtenu un prêt égal à 50 % de ses besoins[17], la moyenne pour ceux qui ont obtenu un prêt ne représentant que 27,2 % des besoins initiaux en capitaux. Sept entrepreneurs seulement ont obtenu un prêt gouvernemental alors que 79 ont eu recours à leurs économies personnelles, 37 à un prêt familial, 30 à un prêt d'un autre membre du groupe ethnique[18] et 42 entrepreneurs (ou 46,6 %) ont eu recours aux tontines pour se financer.

L'une des questions de notre questionnaire demandait à l'entrepreneur de déterminer les pourcentages du financement initial fournis respectivement par ses économies personnelles, les prêts de membres de sa famille, de membres de son groupe ethnique ou d'une autre entreprise, les subventions gouvernementales, les tontines, etc. D'après les réponses obtenues, nous avons éliminé pour fin d'analyse certaines formes de financement qui se sont révélées être insignifiantes dans notre échantillon et avons retenu les variables partagées en catégories définies au Tableau I. Ces catégories tiennent compte de la dispersion des variables. Une division plus égale des variables en catégories aurait été sans doute souhaitable, mais la distribution de nos données ne nous a pas permis de le faire.

Nous avons dans un premier temps effectué une analyse factorielle des correspondances sur les éléments principaux en utilisant la méthode de Benzécri[19]. Cette méthode a été choisie parce que les données sont discontinues : sur une échelle de Likert les différences entre les modalités de réponses n'ont pas le même sens. La méthode utilisée permet de mesurer le regroupement des individus autour des variables objets de l'étude et vice versa. Dans cette analyse, le nuage de points a été décomposé en 5 facteurs ou axes significatifs qui expliquent 77,53 % de la variance du nuage. Les trois premiers facteurs à eux seuls expliquent plus de la moitié de la variance du nuage (55 %). Après avoir effectué l'analyse factorielle des correspondances, nous avons procédé à une classification hiérarchique pour avoir une meilleure image du regroupement des individus en utilisant la structure financière comme critère de classement. Les résultats sont présentés au Tableau II.

L'interprétation de ces résultats est intéressante. En effet, le premier axe factoriel (facteur 1) oppose ceux qui utilisent leurs propres fonds à ceux qui ont recours à diverses sources de financement externes et internes dont les tontines, les prêts d'un membre de leur famille ou de leur groupe ethnique et un moindre recours à leurs fonds propres. Nous pouvons appeler cet axe l'axe du financement personnel.

(17) On doit peut-être noter ici la remarque d'un hôtelier, un des entrepreneurs qui ont obtenu des crédits d'une banque (10 % d'un capital initial de 50 millions de francs CFA), qui pense avoir été victime de discrimination de la part du banquier qui "donnait des crédits plus importants à des projets moins viables que le sien".

(18) Voir résultats similaires de Grégoire [15] sur les entreprises de Maradi (Niger).

(19) Voir [5]. Voir Fenelon [14] pour un exposé non mathématique de cette méthode.

Le deuxième axe factoriel (facteur 2) oppose dans une certaine mesure "les puissants", qui ont de grandes économies personnelles et ont accès aux banques, aux "faibles", c'est-à-dire à ceux qui ont peu d'économies personnelles et à ceux qui se financent par des moyens marginaux. Nous suggérons de l'appeler l'axe de l'accès au capital.

Le troisième axe factoriel (facteur 3) oppose ceux qui ont recours principalement aux tontines à ceux qui n'y ont pas recours pour se financer. Faisons honneur aux tontines et appelons ce facteur l'axe de la "tontinisation", entendue comme le recours aux tontines pour le financement. On peut remarquer que dans cet axe la variable qui s'oppose à l'extrême à TON3 (financement de 30 à 100 % par les tontines) est BAN2 (le recours à un prêt bancaire). Ceux qui ont beaucoup recours aux tontines n'ont pas recours aux banques et vice versa. Cependant ce que ce résultat ne peut nous dire, c'est s'il s'agit d'un comportement voulu ou si, par contre, ceux à qui on a refusé un prêt bancaire ont alors recours aux tontines.

Le quatrième axe factoriel (facteur 4) oppose un fort financement interne à un fort financement externe. C'est en un sens un axe qui oppose le contrôle interne de l'entreprise par l'entrepreneur du contrôle externe. On pourrait ainsi l'appeler l'axe du contrôle. Par contre, le facteur 5 est plus difficile à interpréter. Il semble opposer deux combinaisons de financement non bancaire. Il s'agit peut-être là d'une opposition entre ceux qui ont des possibilités d'obtenir des prêts d'un membre du groupe ethnique ou qui ont certains moyens personnels et ceux qui ne peuvent que recourir aux tontines pour financer leur entreprise.

Pour mieux comprendre les variables qui influencent le recours aux diverses méthodes de financement, nous avons examiné l'effet d'autres variables sur les plans factoriels dégagés. Pour ce faire, nous avons fait une projection d'éléments sur le système d'axes dégagés par l'analyse de correspondance. Nous avons ainsi projeté des variables représentant la date de création de l'entreprise, le capital initial, l'âge de l'entrepreneur, sa scolarité, le secteur d'activité de l'entreprise et la date d'arrivée à Douala. Notre but était de déterminer s'il existait des liens entre ces variables et la structure de financement de l'entreprise.

Cette procédure nous a permis de constater que les niveaux d'études se répartissent le long du premier axe factoriel : du côté négatif de l'axe se trouvent les diplômes les plus bas et les diplômes les plus élevés du côté positif de l'axe. L'âge suit le même axe : les plus âgés étant du côté négatif alors que les moins âgés sont du côté positif de l'axe. Le capital suit aussi le même axe : les entreprises avec les capitaux les plus élevés se trouvent du côté négatif alors que le capital faible se trouve du côté positif. Par contre, le secteur et la date de migration ne suivent pas cet axe de manière linéaire.

Le premier axe factoriel, que nous avions baptisé du nom d'axe de financement personnel, semble donc aussi être un axe temporel qui va des plus vieux entrepreneurs aux plus jeunes, des entreprises les plus vieilles aux entreprises les plus jeunes. On peut donc conclure que ceux qui ont recours au financement personnel sont plus âgés et gèrent des entre-

Tableau I. Variables de financement retenues et leurs catégories.

Variable de financement		Catégories des variables	% dans l'échantillon
Économies personnelles	PER	PER1 : entre 0 et 25 %	28 %
		PER2 : entre 25 et 50 %	44 %
		PER3 : entre 50 et 100 %	28 %
Banque	BAN	BAN1 : pas de prêt bancaire	73 %
		BAN2 : prêt bancaire	27 %
Tontine	TON	TON1 : pas de tontine	42 %
		TON2 : entre 0 et 30 %	40 %
		TON3 : entre 30 et 100 %	18 %
Prêt ethnique	ETH	ETH1 : pas de prêt ethnique	77 %
		ETH2 : prêt ethnique	23 %
Prêt familial	FAM	FAM1 : pas de prêt familial	59 %
		FAM2 : prêt familial	41 %
Autres	AUT	AUT1 : pas de financement "exotique"*	76 %
		AUT2 : financement "exotique"	24 %

* Dans notre questionnaire nous avions prévu les catégories de financement suivantes : économies personnelles, prêt familial, prêt d'un membre du groupe ethnique, prêt d'une autre entreprise qui appartient au même entrepreneur, subventions gouvernementales, tontines et autres. C'est cette catégorie que nous appelons "exotique".

Tableau II. Facteurs significatifs de l'analyse des correspondances.

Facteurs	Variance totale du nuage expliquée	Axe positif*	Axe négatif
Facteur 1 Financement personnel	21,17 %	PER3 (10,1 %) FAM1 (9,8 %)	TON2 (16,9 %) FAM2 (14,0 %) PER2 (12,4 %) ETH2 (12,2 %)
Facteur 2 Financement assisté par la banque	19,44 %	BAN2 (10,9 %) PER3 (9,3 %)	AUT2 (22,9 %) PER1 (19,3 %)
Facteur 3 La tontinisation	14,92 %	TON3 (43,1 %)	AUT2 (10,0 %) TON1 (10,6 %) BAN2 (16,8 %)
Facteur 4 Financement classique	12 %	BAN2 (20,7 %) TON3 (13,5 %)	PER3 (18,7 %)
Facteur 5 Financement hors banque	10 %	PER1 (28,7 %) TON2 (19,5 %)	ETH2 (19,5 %) TON1 (16,2 %) PER2 (19,9 %)

* La variance par rapport à l'axe du facteur en question expliquée par chaque variable se trouve à côté de cette variable entre parenthèses

prises plus anciennes. Les entrepreneurs les plus âgés ont une réputation établie et ils peuvent utiliser leurs propres fonds. Les entrepreneurs les plus âgés et les plus éduqués sont d'ailleurs ceux qui ont à leur disposition le montant de capital le plus élevé. Ils ont eu en effet le temps de se constituer un capital initial d'autant plus élevé que ceux qui sont les plus éduqués sont souvent ceux qui, en début de carrière, ont eu accès aux postes les mieux rémunérés[20]. Par rapport aux autres axes factoriels, les éléments supplémentaires ne présentent pas de caractéristiques intéressantes.

Conclusion

Cette étude indique que les modes de financement des entrepreneurs bamiléké de Douala sont aussi variés que ceux que l'on observe dans les pays industrialisés. Les résultats identifient cinq modes de financement : (1) le financement personnel appelé souvent *love money*, dans lequel la personne, sa famille, ses amis sont les investisseurs les plus importants ; (2) le financement assisté par la banque, dans lequel la personne utilise son argent personnel pour obtenir un prêt bancaire ; (3) le financement par la tontine ; (4) le financement tontine banque ; (5) le financement tontine et économies personnelles.

Ces cinq modes de financement semblent correspondre à trois approches particulières. Premièrement, le financement par le biais du groupe d'appartenance, c'est-à-dire qu'on utilise ses proches pour obtenir l'argent qui financera l'entreprise que l'on veut créer. Les études canadiennes et américaines sur la création d'entreprises par les immigrants ont identifié des situations dans lesquelles le groupe jouerait ou non ce rôle. Ainsi l'étude sur la création d'entreprises par les Chinois de Montréal montre que plusieurs d'entre eux financent leur création d'entreprise en faisant appel à leurs proches alors que les Haïtiens de Montréal n'ont pas cette habitude [29]. La cohésion du groupe et la capacité d'utiliser le marché intra-ethnique sont les facteurs qui expliqueraient cette pratique.

Deuxièmement, le financement grâce à la réputation : les personnes éduquées qui ont de l'expérience trouvent auprès des banques l'argent nécessaire au financement de leur entreprise. Cela revient à dire que l'ascension dans la hiérarchie sociale facilite ou aide l'accès au capital. Ce lien n'est pas surprenant car on sait que les institutions de prêts veulent s'assurer que le projet d'entreprise est proposé par une personne digne de confiance, l'éducation et l'expérience étant d'excellents points de référence pour justifier la confiance. D'ailleurs, les diplômés universitaires sont une cible privilégiée de toutes les institutions financières. Les études de MacMillan *et al.* [23] suggèrent que le comportement de l'institution prêteuse a plus à voir avec la confiance qu'elle a à voir avec les analyses financières, les ratios financiers.

(20) Ce résultat doit être comparé à celui de Borjas [7] qui a trouvé dans son étude des entrepreneurs américains que le niveau d'éducation est positivement corrélé avec la probabilité d'être entrepreneur. Les études de Evans et Jovanovic [13] et Oswald et Blanchflower [6] semblent aussi montrer que l'accès à un capital initial, sous forme d'héritage, par exemple, est très important.

Troisièmement, le financement par le prêt rotatif du genre tontine. Ceux qui utilisent ce mode de financement sont des entrepreneurs moins nantis, souvent des femmes, qui réussissent à créer une entreprise parce qu'ils se joignent à un groupe d'épargne qui utilise ses fonds pour supporter les membres du groupe. Ce mode de financement fait penser aux caisses d'économies créées sur les lieux de travail dans une même entreprise. En fait, ces caisses sont des clubs d'épargne qui financent certaines activités des membres – surtout l'achat d'immeubles résidentiels pour les épargnants. La caisse d'économie joue un rôle pour structurer les comportements d'épargne des membres mais elle aide aussi plusieurs membres à avoir accès à la propriété. On travaille avec les personnes qui gèrent la caisse d'économie – donc le lien d'emploi remplace le statut social ou les épargnes personnelles. C'est la même chose dans la tontine. Le lien d'appartenance facilite l'accès à un prêt, accès qu'il serait très difficile d'obtenir autrement. Donc on remplace les ressources personnelles, l'expérience, l'éducation ou les endosseurs par le lien privilégié qui s'établit dans la tontine. Dans ce sens, la tontine devient un instrument extraordinaire de visibilité sociale.

Références

1. Ashe J. (1985). Extending Credit and Technical Assistance to the Smallest Enterprises. In : Ray Bromley, éd. *Planning for Small Enterprises in Third World Cities*. Pergammon Press, New York : 277-291.
2. Banque mondiale (1989). *Sub-Saharan Africa : From Crisis to Sustainable Growth*. World Bank, Washington D.C.
3. Barbier J.-C., Chapaud J., Gendreau F. (1984). *Migrations et développement – la région du Moungo au Cameroun*. Office de la recherche scientifique et technique outre-mer, Paris.
4. Bekolo-Ebe B., Bilongo R. (1989). Le système des tontines : liquidité, intermédiation et comportement d'épargne. *Revue d'économie politique*, 616-638.
5. Benzecri J.-P. (1973). *L'Analyse des données*. Tome 1 : La Taxinomie. Tome 2 : L'Analyse des correspondances. Dunod, Paris.
6. Blanchflower D., Oswald A. (1990). What Makes a Young Entrepreneur ? Discussion paper n°373, Centre for Labour Economics, London School of Economics, January.
7. Borjas G. (1986). The Self-Employment Experience of Immigrants. *Journal of Human Resources*, vol.21 : 485-506.
8. Brenner R. (1983). *History – The Human Gamble*. University of Chicago Press, Chicago.
9. Brenner G., Fouda H., Toulouse J.-F. (1990). Les tontines et la création d'entreprises au Cameroun. In : Hénault et M'Rabet, éds. *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone*, op. cité : 97-105.
10. Brenner G., Fouda H., Toulouse J.-F. (1990). Les entrepreneurs bamiléké de Douala et leur entreprise. Rapport de recherche n°90-02-01, Chaire Maclean Hunter en entrepreneurship, HEC, Février.
11. De Soto H. (1989). *The Other Path*. Harper & Row, New York, p.60.
12. Dongmo J.-L. (1981). *Le Dynamisme bamiléké (Cameroun)*. Yaoundé.
13. Evans D., Jovanovic B. (1989). An Estimated Model of Entrepreneurial Choice under Liquidity Constraints. *Journal of Political Economy*, vol.97 : 808-827.
14. Fenelon J.-P. (1981). *Qu'est-ce que l'analyse des données ?* Lefonen, Paris.
15. Grégoire E. (1981-1983). Les perspectives d'accumulation dans la petite industrie de transformation. *Cahiers d'études africaines*, vol.21 : 221-35.

16. Hénault G., M'Rabet R. (1990). *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone*. John Libbey, Paris.
17. Hugon P. (1988). Les politiques d'ajustement et les micro-entreprises dans les pays en développement. Rapport de recherche, Caisse centrale de la coopération économique, septembre.
18. Imbert J. (1973). *Le Cameroun*. Que Sais-je ? Presses Universitaires de France, Paris.
19. Issoufou S. (1990). Le phénomène tontinier au Burkina Faso (étude de 69 cas). Note de Recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF, n° 90-12.
20. Jaganinathan N.V. (1987). *Informal Markets in Developing Countries*. Oxford University Press, New York.
21. Lelart M. (1989). L'épargne informelle en Afrique : les tontines béninoises. *Tiers-Monde*, avril-mai.
22. Lelart M. (1989). Épargne informelle et entrepreneuriat en Afrique. *Épargne sans frontière*, septembre : 37-41.
23. MacMillan I., Subbanarasimla P. (1986). Characteristics Distinguishing Funded from Unfunded Business Plans Evaluated by Venture Capitalists. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, M.A., 404-413.
24. Marguerat Y. (1983). Des montagnards entrepreneurs : les Bamiléké du Cameroun. *Cahiers d'études africaines*, vol.23 : 495-504.
25. Mrak M. (1989). Role of the Informal Financial Sector in the Mobilization and Allocation of Household Savings : the Case of Zambia. *Savings and Development Quarterly Review*, 65-83.
26. République du Cameroun (1989). *Enquête nationale budget-consommation auprès des ménages* (1983-1984). Yaoundé : Ministère du Plan et de l'Aménagement du territoire, septembre.
27. Rouchy J.-Y. (1988). Les tontines camerounaises. *Marchés tropicaux*, 21 octobre, 2857-2860.
28. Seibel H.D., Shrestha B.P. (1988). Dhikuti : the Small Businessman's Informal Self-help Bank in Nepal. *Savings and Development Quarterly Review*, vol.12 : 183-98.
29. Toulouse J.-M., Brenner G.-A. (1988). Les entrepreneurs immigrants : à la recherche d'un modèle théorique. Rapport de recherche 88-05, Chaire Maclean Hunter en entrepreneurship, École des hautes études commerciales, Montréal.
30. Toulouse J.-M., Brenner G.-A. (1991). Les entrepreneurs immigrants. Communication, colloque sur la régionalisation de l'immigration au Québec, Hull, novembre.
31. Warnier J.-P. (1984). Le peuplement de l'Ouest camerounais. *Journal of African Studies*, vol.25 : 395-410.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 269-292.

21

Le comportement financier des petites et moyennes entreprises commerciales – petites et moyennes industries dans la ville de Bujumbura de 1986 à 1988

E. MUGUNGA

Université du Burundi, Bujumbura, Burundi

La petite et moyenne entreprise (PME) et la petite et moyenne entreprise industrielle (PMI) sont à la une de l'actualité dans les pays industrialisés aussi bien que dans les pays en voie de développement.

Elles sont, cependant, restées longtemps dans l'ombre car les pouvoirs publics, le planificateur comme le théoricien, avaient accordé la primauté aux grandes unités de production. Cette primauté s'expliquait par le souci de modernisation des économies occidentales, surtout après la Seconde Guerre mondiale. La structure de ces dernières était, en effet, considérée comme vieille, peu efficace et peu adaptée à la production de masse et à la compétition internationale. La recherche des économies d'échelle et les contraintes commerciales et technologiques, nées de l'ouverture du marché mondial aux échanges, imposaient la constitution et le développement de grandes sociétés industrielles et financières capables d'y faire face.

Pour ces diverses raisons, le tissu des PME n'attirait guère l'attention. On ne lui attribuait dans bien des cas qu'une utilité secondaire ainsi qu'un apport limité et décroissant dans le processus productif. À cela, s'ajoutait la difficulté pour les pouvoirs publics et le planificateur de cerner le monde diffus, divers et évolutif des PME. Leur faible notoriété,

Les données détaillées de cette étude peuvent être obtenues auprès de l'auteur.

leur petite taille, leur modeste contribution unitaire, comparativement aux grandes entreprises, ne suscitaient guère les études qui sont nécessaires pour mieux les connaître et les aider à accomplir leur rôle.

Depuis peu cependant, l'affirmation du caractère inéluctable de l'évolution concentrationniste des économies est progressivement apparue comme une vue partielle et simpliste des structures productives. De plus, la permanence du rôle et de l'importance des PME-PMI apporte un démenti à la prédiction de leur disparition progressive au sein des économies modernes développées [1].

Au Burundi, la création des PME a commencé avec la signature en mars 1977 de l'accord entre le gouvernement de la République du Burundi et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU). En 1979, un décret-loi relatif à la promulgation du code des PME a vu le jour. Il a été suivi par la création :

- en 1981, du Centre de promotion industrielle (CPI),
- en 1983, de la Société générale des services (SOGES),
- en 1988, du Fonds national de garantie (FNG),
- en 1988, de la Sous-Direction des PME au ministère du Commerce et de l'Industrie.

Le Centre de promotion industrielle, la Société générale des services et la Sous-Direction des PME au ministère du Commerce et de l'Industrie s'intéressent à la création des PME-PMI, à leur encadrement et à leur réhabilitation. Ils leur donnent des conseils au niveau de la gestion et de la technique, cherchent les marchés des entreprises existantes et les aident à faire des études de rentabilité.

L'accord signé entre le gouvernement du Burundi et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) a abouti à un octroi par le FENU au Burundi d'une assistance financière s'élevant à 1 050 000 dollars US. De ce montant, 750 000 dollars US ont servi à garantir, à concurrence de 50 % de l'investissement, les crédits accordés aux projets relevant de la petite industrie. Le solde a servi aux crédits bancaires accordés à ces projets, sans intérêts et à concurrence de 20 % de l'investissement. Le promoteur acceptait d'apporter 10 % du coût de l'investissement, le FENU accordait un crédit de 20 % et la Banque nationale de développement économique (BNDE) accordait un prêt de 70 % de ce même coût dont 50 % garantis par le FENU.

Quant au Fonds national de garantie, il s'agit d'une société de droit public au capital de trois cents millions de francs burundais. Il travaille en étroite collaboration avec les établissements de crédit existant au Burundi. Son but est de soutenir et de promouvoir les PME-PMI, les entreprises agricoles et les entreprises de service. C'est ainsi qu'il accorde sa garantie ou sa contre-garantie aux crédits à court, moyen et long terme accordés par les banques et autres institutions financières du Burundi.

Il faut souligner que sa garantie ou sa contre-garantie n'est pas exclusive des autres garanties telles que : les hypothèques, nantissements, sûretés réelles, cautions, assurances décès, qui pourraient être exigées des emprunteurs. Les montants de garanties sont limités à 10 millions de FBu au maximum pour les prêts accordés aux PME-PMI à titre de financement d'actif fixe ou de type combinaison entre actif fixe et fonds de roulement, et à 5 millions pour le financement seulement du fonds de roulement. Il bénéficie des taux d'intérêt des crédits souscrits par la réalisation des projets agricoles mais dont la rentabilité financière ne permet pas le remboursement au taux d'intérêt du marché.

Notre objectif était de savoir si les PME et les PMI réagissent de la même manière dans le domaine financier. Nous nous sommes particulièrement intéressé à cette recherche car :

– d'une part, voyant l'espoir investi dans ces entreprises, il fallait, pour trouver des solutions à leurs problèmes surtout financiers, déterminer au préalable leur comportement face à telle ou telle situation ;

– d'autre part, c'est dans la ville de Bujumbura que sont implantées de nombreuses entreprises, par rapport au reste du pays, quelle que soit leur taille.

L'article analyse le comportement financier des PME-PMI de l'échantillon. Cette analyse est abordée par l'étude du fonds de roulement, des besoins en fonds de roulement, le calcul et l'analyse comparée des ratios de trésorerie, de financement et d'endettement, de liquidité et de rentabilité et la comparaison du crédit commercial interentreprises, chez les PME et les PMI, comme éléments essentiels de l'analyse financière. Nous verrons aussi dans quelles mesures "l'effet de levier" et "l'effet de massue" ont joué dans ces entreprises.

Méthodologie

Détermination des entreprises industrielles de l'échantillon

Afin de fixer l'échantillon, nous avons utilisé la méthode probabiliste. À partir de la liste que nous avons obtenue de la Chambre de commerce, d'industrie et de l'agriculture, composée de 216 entreprises industrielles, nous sommes allé ensuite au département des études et statistiques afin de compléter la liste obtenue.

C'est ainsi que nous sommes arrivé à 238 entreprises industrielles. À partir de cette liste qu'on peut appeler "complète", nous avons procédé à l'élimination de ce qui ne pouvait être considéré comme PME-PMI en nous basant sur les critères alliant tout à la fois des éléments de nature quantitative et qualitative précédemment utilisés. Nous avons ainsi obtenu 65 entreprises pouvant être prises comme PMI. En utilisant la méthode de tirage au hasard et la méthode empirique pour 5 PMI afin de ne pas oublier les sociétés qui représentent des activités de grande importance, nous sommes arrivé à un échantillon de 23 PMI.

Détermination des entreprises commerciales de l'échantillon

Dans une enquête effectuée en 1986, le ministère du Travail est arrivé à 712 entreprises commerciales burundaises en activité. Cette classification, bien que nous la jugions biaisée, nous a beaucoup aidé dans le choix de la population mère. Nous la jugeons biaisée parce qu'à travers elle, on ne peut pas comprendre ce que l'auteur a voulu dénommer "entreprises commerciales". Nous avons remarqué qu'il donne toutes les activités faites au Burundi pêle-mêle. Il est évident que les établissements de droit public à caractère industriel ont pour finalité la vente des produits qu'ils ont eux-mêmes fabriqués. Néanmoins, ce n'est pas parce que ces établissements vendent leurs produits qu'ils sont classés dans les entreprises commerciales. En outre, nous concevons mal comment il a pu par exemple classer la commune dans les entreprises commerciales.

Toutefois, la liste du ministère du Travail nous a aidé à répertorier les entreprises purement commerciales, entreprises dont les activités ne se limitent qu'à l'achat et à la vente des produits en l'état. Ainsi nous avons procédé en plusieurs étapes :

– Premièrement, nous avons éliminé les établissements de droit public à caractère industriel, les sociétés régionales de développement, les communes et les entreprises dont les activités principales ne sont pas définies (du moins celles que nous n'avons pas pu reconnaître) ; et nous avons obtenu 480 entreprises.

– La deuxième étape fut consacrée à retenir toutes les entreprises dont l'activité principale était soit le commerce, l'import-export ou les ventes.

Ces activités ne s'excluent pas. Une entreprise peut importer et vendre les marchandises qu'elle a importées et dans ce cas elle a le choix d'opter pour le commerce au détail ou pour le commerce de gros. Nous sommes arrivé à une liste de 178 PME commerciales en activité en 1986.

Pour des raisons d'exhaustivité de la population mère, nous avons essayé de compléter la liste par celle établie par le Service national des études statistiques (SNES), qui avait inventorié en juillet 1987 158 PME commerciales. Notre étude étant basée sur trois exercices, il nous fallait connaître, parmi ces entreprises, celles qui ont mené leurs activités jusqu'à la fin de l'exercice 1988. Nous avons ainsi contacté le ministère du Commerce et de l'Industrie, le département du Commerce Intérieur, la Chambre de commerce, de l'industrie, de l'agriculture et de l'artisanat (CCIB) et le département des Impôts au sein du ministère des Finances. Nous avons obtenu 185 PME commerciales. À la quatrième étape, comme la population de notre échantillon devait se limiter à la ville de Bujumbura, nous sommes arrivé à 137 PME commerciales établies à Bujumbura.

En procédant au tirage au hasard et par la méthode empirique pour 6 PME commerciales dont les activités représentent une grande importance, nous avons abouti à un échantillon de 24 entreprises.

Approche pratique du comportement financier des PME-PMI de l'échantillon

Pour appréhender le comportement financier des PME-PMI dans la ville de Bujumbura, nous l'avons apprécié par l'interprétation de l'évolution de certains ratios et grandeurs caractéristiques financières, à savoir :

- le fonds de roulement,
- le besoin en fonds de roulement,
- la trésorerie,
- la rentabilité,
- le crédit commercial inter-entreprises.

Le fonds de roulement

Pour créer une entreprise, l'entrepreneur doit d'abord acquérir des biens durables qui lui permettront d'exercer ses activités et constituent l'outil de travail. L'acquisition de ces biens se réalise grâce aux apports des actionnaires et des emprunts. C'est le financement fait par des capitaux permanents (capitaux propres + dettes à long et moyen terme). L'excédent des capitaux permanents sur la valeur des immobilisations nettes constitue le fonds de roulement. Il est communément admis que le fonds de roulement représente une marge de sécurité destinée à faire face aux problèmes éventuels d'exploitation.

Tableau I. Calcul du fonds de roulement des PMI de l'échantillon.

Formule . FR = Capitaux permanents – Valeurs immobilisées nettes

Entreprises/secteurs d'activités		Années		
		1986	1987	1988
1. Transformation des produits agricoles	1.	1 519 426	1 126 844	2 807 669
2. Entreprises relevant du secteur de l'industrie textile	1.	10 912 087	11 400 793	365 446
	2.	835 963	1 213 934	912 441
3. Industries chimiques	1.	18 420 774	20 550 122	11 038 840
	2.	4 036 783	6 009 507	–
	3.	– 2 061 043	– 4 969 436	– 4 622 404
	4.	17 530 301	17 828 765	17 361 389
	5.	60 841 046	74 785 119	66 324 725
4. Industries relevant du secteur du bois et des meubles	1.	4 209 475	20 326 750	– 26 879 620
5. Industries relevant du secteur du papier et articles de papeterie	1.	1 860 237	6 267 136	15 865 345
	2.	– 9 099 276	– 13 225 787	– 35 053 472
6. Entreprises fabriquant et commercialisant des matériaux de construction	1.	–18 133 167	3 784 343	3 047 271
	2.	– 3 022 098	– 574 761	– 3 022 095
7. Ent. de restauration-hôtellerie	1.	– 1 683 445	– 2 534 511	549 213
8. Industries de peinture	1.	17 530 301	17 828 765	17 361 389
	2.	60 841 046	74 785 119	66 634 725
9. Peaux, cuirs et chaussures	1.	3 321 159	2 867 543	3 622 746
10. Entreprises du secteur industrie de pneus	1.	23 628 348	10 915 467	2 523 501
11. Transformation des ouvrages en métaux	1.	2 783 661	4 899 555	9 232 876
	2.	– 3 022 095	8 237 988	17 660
	3.	– 10 729 457	– 13 453 432	– 4 264 346
12. Aviculture et commercialisation des poulets	1.	1 070 379	1 373 782	652 013
13. Élevage et cultures particulières	1.	17 172	– 2 652 342	– 7 013 772

Source : Tableau élaboré par nous-même sur la base des données chiffrées recueillies au département des Impôts.

Nous remarquons (Tableau I) que sur 23 entreprises industrielles prises comme PMI de notre échantillon, 9 entreprises seulement ont eu un fonds de roulement négatif. Le fonds de roulement de ces 9 PMI n'est pas négatif sur les 3 années considérées, sauf pour une entreprise dans le secteur chimique, une dans le secteur des PMI fabriquant et commercialisant des matériaux de construction et une dans le secteur d'industrie de transformation des ouvrages en métaux.

D'une façon globale, nous constatons que 61 % des PMI ont un fonds de roulement positif. Cela montre que les capitaux permanents des PMI de l'échantillon financent à la fois les immobilisations nettes et la marge de sécurité que constitue le fonds de roulement.

Trente-neuf pour cent de l'échantillon ont un fonds de roulement négatif. Pour ces PMI, les banques auront tendance à refuser leur concours à court terme, mais dans ce cas le fonds de roulement n'est pas le seul indicateur à considérer, à moins que le crédit sollicité ne concerne que la mobilisation des créances commerciales douteuses.

Tableau II. Évolution du fonds de roulement net des PME commerciales par secteur d'activités.

Formule : FRN = Capitaux permanents – Valeurs immobilisées nettes

Entreprises/secteurs d'activités			Années		
			1986	1987	1988
1.	Importation	1.	– 12 614 310	4 302 159	1 176 521
		2.	21 720 302	33 345 193	– 48 219 433
		3.	593 802	9 662 697	19 774 438
		4.	416 014	– 603 720	– 3 053 300
		5.	69 351 695	84 188 928	73 808 128
		6.	182 349 481	3 326 951	7 238 162
2.	Import-Export	1.	17 252 562	20 097 684	22 536 894
		2.	6 253 322	4 868 609	21 672 356
		3.	20 292 145	52 208 084	11 255 493
3.	Commerce général	1.	3 213 456	5 326 127	10 782 261
		2.	8 478 167	– 4 533 920	– 18 888 858
		3.	– 5 579 640	38 620 002	38 191 343
		4.	30 636 223	22 292 103	21 566 778
		5.	38 086	519 082	702 780
4.	Pharmacie	1.	612 095	6 123 874	79 229 850
		2.	31 082 326	31 176 034	15 862 350
		3.	24 075 592	29 220 816	17 004 876
5.	Vente des habits	1.	7 810 215	2 351 622	13 992 337
6.	Alimentation	1.	– 6 854 412	– 7 031 771	– 7 795 867
7.	Vente des produits de la quincaillerie	1.	10 692 820	37 629 212	40 069 436
		2.	– 1 878 986	5 259 341	7 064 485
		3.	39 196 560	22 728 594	12 167 466
8.	Opticien	1.	– 502 743	– 68 485	406 057
9.	Vente du carburant	1.	183 687 987	– 50 588 100	8 414 454

Source : Tableau élaboré par nous-même sur la base des données chiffrées recueillies au département des Impôts.

Quant aux PME, nous remarquons (Tableau II) que presque 80 % des entreprises de l'échantillon ont un fonds de roulement positif. En effet, en 1986, nous avons 79,16 % des PME dont le fonds de roulement est positif, en 1987, 78,16 % et en 1988, 83,33 % alors qu'en 1986, 69 % des PMI ont un fonds de roulement positif, 74 % en 1987 et 69 % en 1988.

Nous remarquons que les PME-PMI de notre échantillon n'ont pas un fonds de roulement stable. Cette situation est due en grande partie à la variation brutale des résultats nets, les déficits des années précédentes étant reportés aux années ultérieures. Il s'ensuit que les capitaux propres diminuent en même temps que les capitaux permanents alors que les valeurs des immobilisations nettes varient très faiblement par rapport aux autres éléments constitutifs du bilan.

Les besoins en fonds de roulement (BFR)

La notion de fonds de roulement n'est pas suffisante. C'est pour cette raison qu'il faut essayer de dégager une notion beaucoup plus significative et dynamique tenant compte de l'aspect économique de l'entreprise, celle du besoin en fonds de roulement, étroitement liée au cycle d'exploitation de l'entreprise.

Le besoin en fonds de roulement est le besoin financier nécessité par le décalage entre les flux physiques et les flux monétaires dans une entreprise, que ces opérations soient de l'exploitation ou hors exploitation. Les flux physiques sont les opérations d'achats et de ventes et les flux monétaires sont des règlements des opérations d'achats et de ventes. Pour calculer le besoin en fonds de roulement, nous avons utilisé la formule suivante : Fonds de roulement – Trésorerie. En effet :

$$BFR = FRN - TRE \qquad (\text{où TRE = Trésorerie})$$

Car : $FR = \text{Actifs circulants} - DCT$

$$= S + R + D - (DCT_o + DCT_b)$$

où
- S : stocks
- R : réalisable
- D : Disponible
- DCT_o : Dettes à court terme d'exploitation
- DCT_b : Dettes à court terme bancaires

En regroupant certains termes ensemble, l'équation devient :

$$FR = \underbrace{S + R - DCT_o}_{BFR} + \underbrace{D - DCT_b}_{TRE}$$

$$\Rightarrow \quad BFR = FRN - TRE$$

S'agissant des entreprises industrielles (Tableau III), 8 PMI sur 23 ont un BFR positif sur les 3 années prises dans notre étude. Cela s'explique dans la mesure où ces PMI ont engagé des dépenses durant tout le cycle de production et stockage de matières premières, fabrication et stockage de produits finis.

Les 15 PMI restantes ont un BFR qui n'est plus un besoin mais plutôt une ressource en fonds de roulement. Cela peut être le cas dans la mesure où les PMI de notre échantillon bénéficient :

- d'une rotation de stocks très rapide ;
- d'un crédit client nul, c'est-à-dire des ventes au comptant ;
- d'un crédit fournisseurs confortable.

Les PMI de notre échantillon n'ont pas un crédit client nul, mais elles ont quand même un délai moyen d'encaisse des crédits accordés à la clientèle qui est inférieur à 3 mois. Ce délai paraît normal. Par contre, ces PMI ont une rotation de stocks des matières premières très faible. Il devient dès lors difficile de commenter ce tableau dans la mesure où nous n'avons pas pu calculer le délai moyen des règlements consentis par des fournisseurs pour ces PMI du fait de la non-disponibilité des données : c'est-à-dire les achats des matières premières. Il en est de même pour la vitesse de rotation des produits finis du fait que le coût de revient de ces PMI n'est également pas déterminé. Mais en se référant déjà à la vitesse de rotation des matières premières, ce besoin en fonds de roulement négatif est loin d'être logique.

Tableau III. Calcul du besoin en fonds de roulement des PMI de l'échantillon.

Formule : Besoin en fond de roulement = Fonds de roulement + Disponible – Dettes à court terme bancaires

Entreprises/secteurs d'activités		Années		
		1986	1987	1988
1. Transformation des produits agricoles	1.	1 754 745	1 960 472	2 439 908
2. Entreprises relevant du secteur de l'industrie textile	1.	11 998 268	– 4 268 180	6 493 964
	2.	1 036 577	2 652 134	1 517 412
3. Industries chimiques	1.	– 4 211 267	13 423 382	12 653 058
	2.	– 5 392 034	– 168 251	–
	3.	– 960 521	– 6 906 044	– 7 668 392
	4.	9 275 948	13 804 353	16 554 729
	5.	36 475 876	70 362 953	46 258 480
4. Industries relevant du secteur du bois et des meubles	1.	7 208 122	23 294 744	– 25 302 490
5. Industries relevant du secteur du papier et articles de papeterie	1.	– 5 249 433	4 818 569	18 045 081
	2.	– 29 746 572	– 59 555 951	– 76 659 291
6. Entreprises fabriquant et commercialisant des matériaux de construction	1.	– 41 542 223	4 319 956	3 537 271
	2.	– 508 568	5 207 601	– 7 472 904
7. Ent. de restauration-hôtellerie	1.	– 3 388 126	– 8 155 422	– 2 685 940
8. Industries de peinture	1.	9 275 948	13 804 353	16 554 729
	2.	36 475 876	70 362 953	46 258 480
9. Peaux, cuirs et chaussures	1.	3 949 396	1 760 222	3 776 760
10. Entreprises du secteur industrie de pneus	1.	26 969 637	14 155 458	– 12 922 712
11. Transformation des ouvrages en métaux	1.	956 573	14 602 278	–
	2.	– 508 568	8 422 125	– 42 588 137
	3.	– 13 249 147	– 17 113 409	– 5 424 378
12. Aviculture et commercialisation des poulets	1.	1 549 999	2 485 495	1 085 565
13. Élevage et cultures particulières	1.	526 444	4 008 359	– 11 006 071

Source : Tableau élaboré par nous-même sur la base des données chiffrées recueillies au département des Impôts.

Ajoutons que les besoins en fonds de roulement des PMI de notre échantillon ne sont pas stables. En effet, nous remarquons qu'en 1986, 13 PMI sur 23 soit 57 % ont des besoins en fonds de roulement positifs, 16 PMI en 1987 soit 70 % et 11 PMI sur 23 soit 48 % en 1988.

Tableau IV. Évolution des besoins et ressources en fonds de roulement, pour les PME commerciales.

Formule : BFR = Fonds de roulement net + Disponible – Dettes à court terme bancaires

Entreprises/secteurs d'activités			Années		
			1986	1987	1988
1.	Importation	1.	– 3 324 559	62 802 007	341 202 964
		2.	23 368 386	36 854 726	– 48 034 904
		3.	375 660	– 1 012 579	5 141 421
		4.	27 386 402	29 874 682	– 19 515 548
		5.	14 259 345	104 661 540	105 401 250
		6.	184 870 111	6 591 973	14 034 616
2.	Import-Export	1.	18 080 975	25 264 286	33 252 971
		2.	10 969 738	10 719 168	27 066 333
		3.	6 949 161	45 401 205	28 733 284
3.	Commerce général	1.	1 269 786	– 6 439 191	7 582 679
		2.	9 832 961	– 64 317 520	9 883 974
		3.	– 6 981 598	43 387 356	43 060 397
		4.	29 679 639	– 16 646 772	– 784 644 234
		5.	– 526 425	– 251 988	– 277 557
4.	Pharmacie	1.	8 852 621	5 933 326	8 505 322
		2.	32 609 141	23 925 599	5 919 963
		3.	28 916 180	31 407 713	16 630 299
5.	Vente des habits	1.	–	1 699 649	–
6.	Alimentation	1.	–	– 14 811 092	– 11 591 069
7.	Vente des produits de la quincaillerie	1.	12 669 419	36 299 173	54 362 809
		2.	– 2 784 773	4 279 967	8 085 575
		3.	39 006 136	22 705 432	12 153 849
8.	Opticien	1.	– 1 830 525	651 584	– 758 847
9.	Vente du carburant	1.	165 515 747	– 46 123 613	6 589 618

Source : Tableau élaboré par nous-même sur la base des données chiffrées recueillies au département des Impôts.

S'agissant des PME commerciales (Tableau IV), 80,95 % ont des besoins en fonds de roulement, le reste, soit 19,05 %, ont des ressources en fonds de roulement, c'est-à-dire des besoins en fonds de roulement négatifs. Cependant, il faut émettre des réserves à propos de ces ressources. En effet, les ressources en fonds de roulement supposent que les entreprises disposent largement des fonds qui laissent à leur disposition une trésorerie plus que suffisante. Or, ce n'est pas le cas pour les entreprises qui ont un fonds de roulement et

une trésorerie négatifs. En plus, il s'agit des entreprises qui connaissent des problèmes d'écoulement des marchandises et ne bénéficient que de délais très courts pour régler leurs fournisseurs. Les seules entreprises qui ont des ressources en fonds de roulement sont celles du commerce général. Elles ont des délais de paiement accordés aux clients inférieurs à ceux de règlement consentis par leurs fournisseurs (Tableau V), et des délais de rotation de stocks inférieurs à un trimestre.

Tableau V. Évolution du délai moyen de règlement consenti par les fournisseurs pour les PME commerciales (en jours).

Formule : $\dfrac{360 \times (\text{fournisseurs} + \text{effets escomptés non échus} + \text{effets à payer})}{\text{achats annuels TTC}}$

Entreprises/secteurs d'activités			Années		
			1986	1987	1988
1.	Importation	1.	–	–	75
		2.	10	9	65
		3.	0	0	1
		4.	59	57	87
		5.	67	46	48
		6.	9	0	3
2.	Import-Export	1.	57	26	26
		2.	0	0	0
		3.	67	35	61
3.	Commerce général	1.	0	0	19
		2.	261	424	–
		3.	11	39	196
		4.	11	13	32
		5.	7	0	26
4.	Pharmacie	1.	10	189	175
		2.	8	38	64
		3.	2	67	63
5.	Vente des habits	1.	0	66	–
6.	Alimentation	1.	47	77	–
7.	Vente des produits de la quincaillerie	1.	89	86	–
		2.	–	–	86
		3.	–	–	–
8.	Opticien	1.	0	0	7
9.	Vente du carburant	1.	10	9	65

Source : Tableau élaboré par nous-même sur la base des données chiffrées recueillies au département des Impôts.

La trésorerie (TRE)

La trésorerie résulte du rapport de force entre le fonds de roulement net et le besoin en fonds de roulement. Ainsi, elle peut être nulle, excédentaire ou négative. Pour apprécier la trésorerie, on utilise certains ratios.

Le ratio de liquidité immédiate

Il est égal à : $$\frac{\text{Disponible}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Il est également inférieur à 1 ; mais un rapport supérieur à 1 peut être l'indice d'une trésorerie aisée qui peut n'être qu'apparente. C'est surtout le cas des capitaux inemployés, des immobilisations non renouvelées, des entreprises vieillissantes... C'est pourquoi son appréciation exige une certaine prudence.

Ce ratio est inférieur à 1 pour toutes les PMI de l'échantillon. Quant aux PME, ce ratio est inférieur à 1 et cela se remarque sur toute la période.

Le ratio de liquidité réduite

Ce ratio est égal à : $$\frac{\text{Disponibilité} + \text{Réalisable}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Il indique si les valeurs réalisables et disponibles de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les dettes à court terme. Il peut être supérieur à 1 si la trésorerie est bonne, mais s'il est inférieur à 1, cela ne signifie pas seulement que l'entreprise a des difficultés financières, mais également que cette situation peut résulter d'une vitesse de rotation des réalisables et des disponibles plus élevée que celle de dettes à court terme.

Presque toutes les PMI ont un ratio de liquidité réduite inférieur à 1, sauf une entreprise relevant du secteur de l'industrie textile qui présente un ratio supérieur à 1 sur toutes les années. Toutefois, en 1988, une PMI a atteint un ratio de 4,6 ; cela est signe d'une très bonne trésorerie.

Concernant les PME commerciales, sur les trois années les dettes à court terme sont plus élevées que les liquidités. La moitié des PME commerciales ont un ratio de liquidité réduite inférieur à 1. Toutefois, dans le secteur de la pharmacie, il atteint 44,96. Cette situation est à notre avis anormale.

La vitesse de rotation des stocks

C'est un indice de trésorerie qui indique combien de fois les stocks tournent dans l'année. Pour une entreprise commerciale qui ne dispose que de marchandises à vendre en l'état, cette vitesse se calcule de la façon suivante :

$$R = \frac{\text{Coût de revient des marchandises vendues}}{\text{Stock moyen}}$$

Ce coût de revient étant égal au : Stock initial + Achats – Stock final

et $$\text{Stock moyen} = \frac{\text{Stock initial} + \text{Stock final}}{2}$$

$$\text{Temps de rotation} = \frac{\text{360 jours ou 52 semaines ou 12 mois}}{\text{R}}$$

Ce temps de rotation peut être exprimé en nombre de jours, semaines ou mois.

Pour le cas d'une entreprise industrielle, on peut calculer la vitesse de rotation :

– Des matières premières : $\frac{\text{Matières premières consommées}}{\text{Stock moyen des matières premières}}$

Les matières premières étant évaluées au coût d'achat.

– Des produits finis : $\frac{\text{Prix de revient des produits finis}}{\text{Stock moyen des produits finis}}$

Ces produits finis sont évalués au coût de revient.

Cependant, si on ne dispose pas de données suffisantes, il est préférable d'utiliser un ratio général : $\frac{\text{Prix de revient global annuel}}{\text{Stock moyen (y compris les concours)}}$

Concernant la vitesse de rotation des stocks des PMI de notre échantillon, nous remarquons que presque la moitié des PMI ont des délais de rotation de matières premières très élevés supérieurs à 3 mois. Nous avons même rencontré des cas où ce délai dépasse une année dans les entreprises fabriquant des matériaux durables à base de matières premières durables (ciment).

Quant à la durée de rotation des stocks de marchandises des PME commerciales, elle est très élevée pour presque plus de la moitié de ces entreprises sur toute la période étudiée, car elle dépasse 120 jours. Dans certains cas, elle dépasse même deux ans. Cette situation, qu'on a également rencontrée dans les PMI, dénote des difficultés d'écoulement de stocks, ce qui va par conséquent réduire les entrées en trésorerie et augmenter les besoins en fonds de roulement.

Délai moyen de paiement accordé aux clients

Une forte concurrence peut amener les entreprises à accorder des crédits aux clients. Ainsi, pour apprécier sa trésorerie, il faut qu'elle détermine la durée moyenne des crédits.

La durée moyenne des crédits :

$$\frac{360 \times \text{clients} + \text{effets à recevoir} + \text{effets escomptés non échus}}{\text{Chiffre d'affaires annuel toutes taxes comprises}}$$

Les créances clients matérialisées par un effet de commerce (billet à ordre et lettre de change) figurent dans la rubrique "effets à recevoir". Cependant, si les effets à recevoir sont déposés auprès de la banque pour obtenir un crédit d'escompte, ils font partie des engagements hors bilan et sont appelés "effets portés à l'escompte et non échus". Pour les PME-PMI de notre échantillon, ces deux rubriques n'existent presque pas. C'est ainsi que pour la majorité, la durée moyenne de crédits est de :

$$\frac{360 \times \text{clients}}{\text{Chiffre d'affaires annuel toutes taxes comprises}}$$

Ce délai moyen d'encaissement des crédits accordés à la clientèle est inférieur à 3 mois pour toutes les PMI de notre échantillon. Ce délai est à notre avis raisonnable. Nous remarquons en plus qu'en 1986, toutes les PMI de notre échantillon, soit 100 %, ont un délai moyen de crédit inférieur à 3 mois. Alors qu'en 1987, 17 PMI sur 23, soit 74 %, ont un délai moyen de crédit inférieur à 3 mois et 100 % des PMI en 1988 disposent d'un délai inférieur à 3 mois.

S'agissant des PME commerciales, le délai moyen de paiement accordé aux clients varie entre 0 et 6 mois en 1986, exception faite pour le secteur d'alimentation dont le délai atteint 6 ans. À notre avis, ce client devrait être transféré dans la rubrique "clients douteux". Pour les 2 autres années, ce délai est inférieur ou égal à 1 mois en 1986, 59 % en 1987 et 59 % en 1988.

D'une façon générale, les PME-PMI de notre échantillon accordent à leurs clients des délais raisonnables pour le paiement de leurs créances.

Délai moyen de règlement des fournisseurs

Pour des raisons de difficultés financières, une entreprise est amenée à demander des crédits à ses fournisseurs. Pour calculer la durée moyenne de règlement, on tient compte des soldes qui se trouvent au poste "fournisseurs, effets à payer". Toutefois, les effets à payer "financiers" doivent être classés dans les crédits de trésorerie, c'est-à-dire "dettes bancaires à court terme" et ne sont pas pris en compte.

On aura alors le délai moyen de règlement :

$$\frac{360 \times (\text{fournisseurs} + \text{effets à payer})}{\text{Achats annuels toutes taxes comprises}}$$

Ce délai est en général inférieur à 3 mois pour ces entreprises. En effet, plus de 80 % de ces entreprises bénéficient d'un délai inférieur à 90 jours. Toutefois, il y a des exceptions pour une entreprise du commerce général et une dans la pharmacie.

Pour ce qui est des petites et moyennes entreprises industrielles, faute des données concernant les achats, ce délai moyen de règlement des fournisseurs n'a pas été calculé.

Le financement des PME-PMI burundaises

Il existe deux modes de financement pour une entreprise :

- le financement interne ;
- le financement externe.

En effet, l'entreprise doit avoir une mise de départ qui lui permette de financer son activité. Il lui faut donc de l'argent en capital, indispensable pour couvrir le fonds de roulement. Cependant, le financement interne est loin d'être suffisant pour les PME-PMI en général et pour les PME-PMI burundaises en particulier, étant donné la faiblesse du capital initial et de l'autofinancement.

L'autofinancement

L'autofinancement se définit comme l'ensemble des sommes sécrétées par l'entreprise et qui restent à sa disposition [2] soit en permanence, soit pour une période assez longue. Il se calcule en faisant la somme des éléments suivants :

- l'amortissement de l'exercice ;
- les provisions ;
- le bénéfice mis en réserve ou reporté à nouveau.

D'une façon globale à partir du Tableau VI, 14 PMI sur 23, soit 60 %, parviennent à s'assurer un financement partiel qui est complété dans la plupart des PMI par des dettes à court terme. Quarante pour cent des PMI qui restent ne comptent que sur le financement extérieur. En 1986, 17 PMI sur 23, soit 74 %, s'assurent un financement partiel, alors qu'en 1987 on a 18 PMI sur 23, soit 78 %, et enfin 15 sur 23, soit 65 %, en 1988.

Tableau VI. Calcul de l'autofinancement des PMI de l'échantillon.

Formule : (Résultat net + Amortissement + Provisions) – Dividendes				
Entreprises/secteurs d'activités		Années		
		1986	1987	1988
1. Transformation des produits agricoles	1.	–	1 304 814	3 685 168
2. Entreprises relevant du secteur de l'industrie textile	1.	–	– 1 595 943	– 740 306
	2.	707 196	903 871	500 509
3. Industries chimiques	1.	3 575 175	3 866 534	3 297 634
	2.	1 224 137	1 986 497	–
	3.	3 770 349	3 753 527	3 955 713
	4.	30 532 734	47 234 453	36 090 578
	5.	3 930 243	2 753 452	6 448 573
4. Industries relevant du secteur du bois et des meubles	1.	– 5 475 246	684 001	– 3 137 106
5. Industries relevant du secteur du papier et articles de papeterie	1.	2 963 508	2 732 065	2 298 431
	2.	1 999 796	– 350 803	– 16 560 187
6. Entreprises fabriquant et commercialisant des matériaux de construction	1.	– 5 901 915	– 1 373 827	– 1 137 129
	2.	9 764 989	11 218 738	1 831 756
7. Ent. de restauration-hôtellerie	1.	4 424 189	2 297 280	2 049 319
8. Industries de peinture	1.	30 532 734	47 234 453	36 090 578
	2.	3 930 243	2 753 452	6 448 573
9. Peaux, cuirs et chaussures	1.	567 953	768 010	1 039 113
10. Entreprises du secteur industrie de pneus	1.	8 599 549	– 1 092 197	364 074
11. Transformation des ouvrages en métaux	1.	2662 958	3 027 459	2 581 809
	2.	9 764 989	2 125 018	– 8 213 328
	3.	– 1 914 536	1 571 835	– 3 201 976
12. Aviculture et commercialisation des poulets	1.	– 408 387	177 245	155 507
13. Élevage et cultures particulières	1.	951 522	– 146 649	– 978 043

Source : Tableau élaboré par nous-même sur la base des données chiffrées recueillies au département des Impôts.

Tableau VII. Évolution de l'autofinancement des PME commerciales.

Formule : (Résultat net + Amortissement + Provisions) – Dividendes					
Entreprises/secteurs d'activités			Années		
			1986	1987	1988
1.	Importation	1.	4 083 726	360 282	3 998 884
		2.	34 564 664	1 573 800	12 119 994
		3.	2 457 259	9 818 022	24 460 273
		4.	843 062	118 747	1 974 318
		5.	3 956 747	2 718 598	4 420 709
		6.	2 538 997	2 928 175	6 479 730
2.	Import-Export	1.	1 719 049	1 722 281	2 000 387
		2.	242 723	304 616	313 640
		3.	12 776 370	23 517 465	15 554 566
3.	Commerce général	1.	2 478 913	1 383 723	4 275 592
		2.	427 204	558 046	2 437 293
		3.	5 428 892	8 593 248	7 606 985
		4.	8 011 685	10 427 565	14 155 860
		5.	633 238	1 054 187	1 098 826
4.	Pharmacie	1.	616 779	7 593 055	1 023 393
		2.	2 662 302	2 149 443	5 482 047
		3.	1 224 664	7 273 931	2 090 779
5.	Vente des habits	1.	–	4 464 657	–
6.	Alimentation	1.	–	–	–
7.	Vente des produits de la quincaillerie	1.	6 100 932	8 283 688	10 099 719
		2.	959 535	867 335	723 070
		3.	– 15 704 155	– 9 138 770	– 2 120
8.	Opticien	1.	1 857 971	1 749 215	1 088 846
9.	Vente du carburant	1.	15 504 442	21 281 616	24 571 546

Source : Tableau élaboré par nous-même sur la base des données chiffrées recueillies au département des Impôts.

En ce qui concerne les PME de notre échantillon (Tableau VII), nous remarquons que la quasi-totalité ont un autofinancement positif tout au long de la période, soit 95,45 %. Mais il est loin d'être suffisant car ces PME complètent ce financement partiel, les unes par les dettes à court terme, les autres par des dettes à long terme, d'autres par les deux à la fois. Cela est également le cas chez les PMI de l'échantillon.

L'autonomie financière

Quand l'entreprise s'endette, elle perd son indépendance financière car elle se voit liée à ses bailleurs de fonds, et à tous ses créanciers. Le ratio qui exprime le degré d'indépendance financière de l'entreprise est le suivant :

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes totales}}$$

Pour une situation idéale, ce ratio devrait être supérieur ou égal à 0,66 [2, p.59].

D'une façon globale, 10 PMI sur 23 présentent un ratio supérieur ou égal à 0,66 sur les trois années étudiées (Tableau VIII). Les 13 autres PMI connaissent une faible autonomie financière. En 1986, 14 PMI sur 23, soit 61 %, présentent une forte autonomie financière alors qu'en 1987, 15 PMI sur 23, soit 65 %, ne présentent qu'un ratio supérieur à 0,66 et en 1988, 14 PMI sur 23, soit 61 %, ont une forte autonomie financière.

Tableau VIII. Calcul du ratio de l'autonomie financière des PMI de l'échantillon.

Formule : Autonomie financière = $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes totales}}$

Entreprises/secteurs d'activités		Années		
		1986	1987	1988
1. Transformation des produits agricoles	1.	0,5	0,3	0,5
2. Entreprises relevant du secteur de l'industrie textile	1.	1,3	1,5	0,5
	2.	1,9	1,3	2,3
3. Industries chimiques	1.	0,3	0,3	0,8
	2.	0,4	0,5	–
	3.	0,6	0,7	0,6
	4.	1,3	1,7	1,2
	5.	0,9	1,2	7,2
4. Industries relevant du secteur du bois et des meubles	1.	6,7	8,6	0,2
5. Industries relevant du secteur du papier et articles de papeterie	1.	0,7	2,3	7,3
	2.	1,0	0,9	1,4
6. Entreprises fabriquant et commercialisant des matériaux de construction	1.	–	–	–
	2.	0,3	0,5	0,2
7. Ent. de restauration-hôtellerie	1.	0,3	0,1	0,8
8. Industries de peinture	1.	1,3	1,7	1,2
	2.	0,9	1,2	7,2
9. Peaux, cuirs et chaussures	1.	1,2	1,1	3,0
10. Entreprises du secteur industrie de pneus	1.	1,0	0,6	0,2
11. Transformation des ouvrages en métaux	1.	1,2	1,7	2,1
	2.	0,3	2,1	3,2
	3.	–	–	–
12. Aviculture et commercialisation des poulets	1.	4,7	5,8	1,9
13. Élevage et cultures particulières	1.	1,4	0,5	0,05

Source : Tableau élaboré par nous-même sur la base des données chiffrées recueillies au département des Impôts.

S'agissant de l'autonomie financière des PME commerciales, presque la moitié des PME sur chaque année de la période étudiée ont une bonne autonomie financière, car ce ratio est supérieur ou égal à 0,66. Cette situation résulte de la faiblesse des dettes à long et moyen terme.

Endettement à long terme

L'endettement à long et moyen terme concerne en général les opérations portant sur plusieurs exercices. Les ratios d'endettement à long et moyen terme montrent le poids des dettes à long et moyen terme sur les capitaux, sur les dettes à court terme et sur l'autofinancement de l'entreprise.

En ce qui concerne les PME-PMI de notre échantillon, nous avons seulement calculé deux ratios, c'est-à-dire :

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes à long terme}}$$

et effet de levier :

$$\frac{\text{Dettes totales}}{\text{Capitaux propres}}$$

Le premier ratio exprime la capacité d'emprunt à long et moyen terme ; si les capitaux propres dépassent largement les dettes à long et moyen terme, ce ratio sera plus élevé et l'entreprise aura la possibilité, sans alourdir outre mesure sa solvabilité, de recourir à des emprunts à moyen et long terme. Il est admis de façon générale que l'endettement à long terme peut être au maximum égal aux capitaux propres. En d'autres termes, ce ratio doit être supérieur ou égal à 1.

En ce qui concerne les PMI de notre échantillon, 7 PMI sur 23, soit 30 %, présentent un ratio d'endettement à long et à moyen terme supérieur à 1 sur les trois années étudiées. En outre, 9 PMI sur 23, soit 39 %, ont un ratio supérieur à 1 en 1986, et 7 sur 23, soit 30 %, des PMI en 1987 ont un ratio supérieur ou égal à 1 et enfin 8 PMI sur 23, soit 35 %, disposent d'un ratio supérieur ou égal à 1 en 1988. Remarquons que beaucoup de PMI de notre échantillon, soit 43 %, contractent seulement des dettes à court terme.

Quant aux PME, le Tableau IX montre que sur 23 PME commerciales de notre échantillon, le maximum atteint par les entreprises qui ont contracté une dette à long et à moyen terme sur une année est de 5, soit 20,8 %. Les PME qui ont pu contracter des dettes à long et moyen terme ont largement la possibilité de les rembourser facilement car ce ratio d'endettement est largement supérieur à 1.

L'effet de levier a pour rôle d'amplifier, de façon positive ou négative, l'écart entre la rentabilité des capitaux et la rentabilité d'exploitation. Ainsi, soit le taux de rentabilité économique représenté par k et le coût moyen apparent des dettes de l'entreprise représenté par t. Si $k - t$ est supérieur à 0, la rentabilité d'exploitation, qui est égale à :

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif d'exploitation}}$$

est supérieure au coût des capitaux d'emprunt, l'effet de levier joue de façon favorable.

Si par contre $k - t$ est inférieur à 0, l'effet de levier est une arme à double tranchant que le financier d'entreprise ne peut maîtriser que s'il dispose de bonnes prévisions sur la rentabilité d'exploitation de son entreprise ; en l'absence de telles prévisions, le ratio d'endettement doit être manipulé avec prudence.

Tableau IX. Évolution du ratio d'endettement à long et moyen terme des PME commerciales.

Formule : $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes à long et moyen termes}}$

Entreprises/secteurs d'activités			Années		
			1986	1987	1988
1.	Importation	1.	–	–	–
		2.	–	–	–
		3.	3,84	3,72	1,77
		4.	–	–	–
		5.	–	–	–
		6.	–	–	–
2.	Import-Export	1.	–	–	–
		2.	3,48	–	–
		3.	–	–	–
3.	Commerce général	1.	–	–	–
		2.	–	–	–
		3.	–	–	–
		4.	1,10	11,14	–
		5.	–	–	–
4.	Pharmacie	1.	–	–	6,12
		2.	–	–	–
		3.	–	–	–
5.	Vente des habits	1.	–	–	–
6.	Alimentation	1.	66,57	–	–
7.	Vente des produits de la quincaillerie	1.	–	–	–
		2.	–	–	–
		3.	–	–	–
8.	Opticien	1.	–	–	–
9.	Vente de carburant	1.	21,67	5,10	16,87

Source : Tableau élaboré par nous-même sur la base des données chiffrées recueillies au département des Impôts.

Le Tableau IX montre le poids des fonds étrangers sur les fonds propres. À partir de ce tableau, 6 PMI sur 23 ont un effet de levier supérieur à 1 sur les trois années d'étude. Donc pour ces PMI le poids des fonds étrangers est lourd par rapport aux capitaux propres. Dix-sept PMI sur 23, soit 74 %, ont un effet de levier inférieur à 1. C'est une bonne situation pour ces entreprises mais nous nous réservons de conclure si hâtivement. Il faut voir si les PMI qui présentent un poids lourd de fonds étrangers sur les capitaux propres sont les plus rentables. Or, nous remarquons que ce sont les PMI qui ont un faible effet de levier qui sont rentables. Nous pouvons conclure qu'il y a une relation inverse entre la rentabilité financière et l'effet de levier ; donc c'est l'effet de massue qui a joué.

S'agissant des PME commerciales, nous remarquons que 9 PME sur 24, soit 38 %, ont un effet de levier inférieur à 1 ; c'est-à-dire que les fonds étrangers sont inférieurs aux fonds propres. Si l'on considère la rentabilité financière de ces entreprises en même temps que l'effet de levier, nous constatons que la rentabilité financière est bonne pour les entreprises dont l'effet de levier est faible, c'est-à-dire inférieur à 1.

Le financement des immobilisations

Mathématiquement, le ratio de financement des immobilisations est calculé de la façon suivante : $\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Valeur des immobilisations nettes}}$

Ce ratio mesure le taux de couverture des emplois stables par les ressources stables. Le ratio, dans de bonnes conditions, doit être au moins égal à 1. Dans le cas contraire, c'est que l'entreprise a financé une partie des actifs immobilisés pour des dettes à court terme et dans ce cas le fonds de roulement est négatif. Ce ratio, même s'il compare la valeur du capital économique au capital financer, doit être considéré avec prudence lors des interprétations, parce que l'homogénéité entre le numérateur et le dénominateur peut être faussée par l'érosion monétaire.

En outre, il faut considérer l'activité de l'entreprise. En effet, pour une entreprise commerciale où le paiement des clients est fait au comptant la plupart du temps alors que les fournisseurs sont réglés à terme, il s'ensuit que ce genre d'entreprise a un besoin en fonds de roulement négatif.

En ce qui concerne les PMI de l'échantillon, nous constatons que 61 % des PMI ont un ratio supérieur ou égal à 1 sur les trois années d'étude. Ces PMI financent une partie de leurs immobilisations par des dettes à court terme. Quant à l'évolution de ce ratio, nous remarquons que 16 PMI sur 23, soit 69,5 %, ont un ratio supérieur ou égal à 1 en 1986, 69,5 % en 1987 et 69,5 % en 1988. Sur les trois années, il n'y a pas eu de variation. En ce qui concerne les PME commerciales, chaque année 19 entreprises sur 24, soit 79 %, ont un ratio supérieur à l'unité, les capitaux permanents dépassent largement la valeur nette des immobilisations. Ce ratio est inférieur à 1 pour les PME dont le fonds de roulement est négatif ; cela signifie comme pour les PMI que ces PME financent une partie de leurs immobilisations par des dettes à court terme. Quant à l'évolution de ce ratio, nous constatons qu'en 1986, 79 % des PME disposent d'un ratio supérieur ou égal à 1, 79 % des PME en 1987 et 79 % en 1988.

Nous constatons qu'il n'y a pas de variation de ce ratio pour les PME-PMI de l'échantillon. Cela signifie que les valeurs des immobilisations et les capitaux n'ont pas varié depuis 1986 jusqu'à 1988.

Ratio de liquidité générale des PME-PMI de l'échantillon

Ce ratio montre à quel degré les dettes à court terme financent les actifs circulants. C'est l'un des indices qui permettent d'apprécier la structure financière d'une entreprise. Il est généralement admis que ce ratio doit être supérieur à l'unité pour une bonne structure financière.

Ce ratio se calcule de la façon suivante : $\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$

Ce ratio correspond à un ratio de liquidité générale. Or, la liquidité d'une entreprise correspond à son aptitude à rembourser les dettes à court terme grâce à des entrées courantes, c'est-à-dire des rentrées provenant de la transformation des stocks en créances puis en liquidité. Ainsi, plus ce ratio se rapproche de 1 ou descend même au-dessous de 1, plus les difficultés de trésorerie de l'entreprise sont grandes. Lorsque ce ratio est égal à 1, cela signifie que les stocks sont entièrement financés par les ressources stables de financement, c'est-à-dire les capitaux permanents.

S'agissant du ratio de liquidité générale des PMI de notre échantillon, nous remarquons que 43 % des PMI présentent des ratios de liquidité supérieurs à l'unité sur les trois années. En 1986, 57 % des PMI disposent de ratios supérieurs ou égaux à 1, 65 % en 1987 et 61 % en 1988.

En ce qui concerne les PME commerciales, sur toute la période étudiée, 2 PME, soit 8,33 %, ont un ratio de liquidité générale inférieur à 1, dans le secteur d'import-export et dans le secteur alimentaire. Presque la quasi-totalité des PME de l'échantillon ont un ratio supérieur à 1.

Étude de la performance : la rentabilité

La rentabilité est une mesure de performance de l'entreprise. En outre, avoir une entreprise rentable est un devoir essentiel pour un chef d'entreprise car c'est la rentabilité qui permet le développement technique et social de l'entreprise. Parallèlement, chaque entreprise rentable peut valablement contribuer au développement technique, économique et social d'une nation.

Ainsi est-il très important de connaître si une entreprise est rentable et, si elle ne l'est pas, voir si elle peut le devenir. La rentabilité est ici abordée sous trois angles :

– La rentabilité commerciale, mesurée par le rapport qui existe entre le résultat net de l'entreprise et les ventes de l'exercice et a trait à la politique de prix de l'entreprise et la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des marchandises vendues.

– La rentabilité économique, qui est mesurée par le rapport qui existe entre le résultat net et l'actif total. En effet, l'entreprise a besoin de l'ensemble de ses actifs pour générer ses bénéfices. Il est donc important de mesurer la rentabilité qu'elle génère par les investissements propres. La rentabilité économique dépend de la marge commerciale réalisée sur les ventes et donc de la politique financière pratiquée. Ainsi, la rentabilité économique sera d'autant plus élevée que le chiffre d'affaires généré par les investissements sera plus important. La rentabilité économique a pour rôle d'apprécier ce que l'entreprise gagne effectivement sur ses avoirs.

– La rentabilité financière mesurée par le rapport entre le bénéfice net et les fonds propres de l'entreprise. Cette rentabilité trouve son utilité dans le fait que les actionnaires sont attentifs aux profits qui rémunèrent leurs apports afin de mieux prendre les décisions sur les exercices ultérieurs.

La rentabilité commerciale

Les PME commerciales dégagent une rentabilité commerciale qui n'est pas du tout satisfaisante après déduction de toutes les charges. Très peu d'entre elles parviennent à récupérer 10 FBu sur 100 du chiffre d'affaires réalisé : 3 sur 23 en 1986, soit 12,5 %, des PME, 3 sur 24 en 1987, soit 12,5 %, et 2 sur 23 en 1988, soit 8,7 %.

En outre, 4 PME seulement (deux dans le secteur d'importation, une dans le secteur de la pharmacie et une autre dans le commerce général) sont parvenues à améliorer cette rentabilité, mais d'une façon très peu perceptible.

S'agissant des PMI de notre échantillon, elles dégagent plus de pertes sur le chiffre d'affaires que de bénéfices. Même chez celles qui dégagent un taux de bénéfice, celui-ci ne dépasse pas 10 % pour la plupart des entreprises. En 1986, 2 PMI sur 23, soit 8,7 %, parviennent à dégager 10 FBu sur 100 du chiffre d'affaires réalisé, 13 % en 1987 et enfin 13 % en 1988.

Force est de constater que 2 seules PMI sur 23 battent le record avec 14 % en 1986, 18 % en 1987 et 15 % en 1988. Nous avons également trouvé une PMI qui dépasse 77 FBu sur 100 du chiffre d'affaires réalisé en 1988 dans le secteur de la transformation des produits agricoles. Cela semble curieux car la même PMI dégage une marge nette de 20 % en 1987. Cela peut s'expliquer du fait que cette PMI date de 1986 (année de création). Mais d'une façon générale, les PMI de notre échantillon ont une rentabilité commerciale très faible.

La rentabilité économique

En ce qui concerne les PMI de notre échantillon, la plupart présentent un ratio de rentabilité inférieur à 10 %. Seulement 3 PMI sur 23 dégagent un ratio supérieur à 10 % (16 % en 1986, 24 % en 1987 et 15 % en 1988), 2 PMI se trouvent dans le secteur des industries chimiques et une autre dans le secteur des industries de peinture. Parmi ces 3 PMI, 2 d'entre elles sont celles qui sont déjà citées, la troisième bat le record avec 68 % en 1986 ; 38 % en 1987 et 54 % en 1988 et se trouve dans le secteur des industries chimiques également.

Si nous analysons les données année par année, nous remarquons qu'en 1986, 6 PMI sur 23, 4 sur 23 en 1987 et 4 sur 23 en 1988, soit successivement 26 % en 1986, 17 % en 1987 et 17 % en 1988, présentent des ratios de rentabilité économique supérieurs à 10 %. Sinon, d'une façon générale, nous constatons une faible rentabilité économique des PMI de l'échantillon.

Quant aux PME, nous constatons que la rentabilité économique est faible ; très peu d'entreprises arrivent à la période considérée, 5 PME sur 24, soit 21 %, sont parvenues à augmenter cette rentabilité, mais très faiblement.

La rentabilité financière

À part deux PMI dans le secteur des industries chimiques et une PMI dans le secteur des industries de peinture qui présentent un ratio de rentabilité financière supérieur à 10 % sur les trois années étudiées, toutes les autres PMI, environ 39 %, ont une rentabilité financière négative et 48 % ont un ratio non pas négatif mais inférieur à 10 %. En comparaison avec

l'effet de levier, nous constatons que ce sont les PMI qui ont un faible effet de levier qui sont fortement rentables financièrement. Mais d'une façon globale, force est de constater que les PMI de notre échantillon sont peu ou même pas rentables financièrement.

Huit PME sur 24, soit 33 %, présentent un ratio de rentabilité financière supérieur à 10 % sur les trois années étudiées. Nous avons également constaté que ce sont les PME qui disposent d'un faible effet de levier qui disposent d'une bonne rentabilité financière.

La notion de crédit commercial net inter-entreprises

On parle de crédit commercial net, lorsqu'on tient compte des avances des clients et des avances aux fournisseurs. Son mécanisme, qui résulte de la différence entre les crédits clients (Clients + Effets portés à l'escompte et non échus) et les dettes à l'égard des fournisseurs (Fournisseurs + Effets à payer), peut sécréter d'importants besoins en fonds de roulements [3].

En 1986, 43 %, soit 10 PMI sur 23, ont un solde négatif et 39 %, soit 9 sur 23, ont un solde positif. Les 18 % qui restent représentent la proportion des PMI qui ne présentent pas dans leurs bilans les comptes-clients et les comptes-fournisseurs. En 1987, 39 % des PMI, soit 9 sur 23, présentent un solde positif, 48 % un solde négatif et 18 % des PMI ont des comptes-clients et fournisseurs qui sont nuls. En 1988, 56 % dégagent un solde négatif alors que 26 % ont un solde positif.

En ce qui concerne les PME de notre échantillon, en 1986, 46 %, soit 11 PME sur 24, dégagent un solde négatif alors que 54 % dégagent un solde positif. En 1987, 42 %, soit 10 sur 24 des PME, ont un solde négatif alors qu'à la même année, 58,3 % des PME dégagent un solde positif. En 1988, 62,5 % des PME ont un solde négatif tandis que 37,5 % ont un solde positif. La moitié des PME commerciales dégagent un solde positif de crédit commercial net inter-entreprises durant les années 1986-1987 mais ce solde va brusquement se modifier en solde négatif en 1988 (62,5 %). Ce solde négatif associé à une trésorerie négative va indiquer dans ce cas l'existence d'importants besoins en fonds de roulement liés au stock.

Conclusion

D'une façon globale, les PME commerciales et industrielles ont un fonds de roulement positif. Toutefois, nous nous réservons de conclure si ce fonds de roulement est suffisant ou non. C'est pourquoi nous avons examiné la situation de ces PME-PMI du point de vue de leurs besoins en fonds de roulement. Les PME-PMI de l'échantillon ont toutes un besoin en fonds de roulement. Cela montre bien que le fonds de roulement reste insuffisant pour couvrir justement ces besoins en fonds de roulement.

Au niveau de la trésorerie, les PME-PMI burundaises prises dans l'échantillon sont loin d'être satisfaisantes. Elles ont des problèmes sérieux de trésorerie qui sont loin d'être résolus. Cela est également à l'origine des besoins en fonds de roulement positifs.

En analysant la vitesse de rotation des matières premières, des marchandises et des produits finis, on constate que les PME-PMI de l'échantillon ont de la peine à écouler leurs stocks. Quant au délai moyen de paiement accordé aux clients, force est de constater qu'il est raisonnable pour ces PME-PMI (inférieur à 3 mois pour la plupart des entreprises de l'échantillon).

Normalement, ce délai devrait provoquer une bonne situation des besoins en fonds de roulement, mais le délai moyen de règlement accordé par les fournisseurs est très faible, du moins pour les PME commerciales pour lesquelles on a pu le calculer. C'est d'ailleurs pour cette raison que la plupart des PME-PMI se trouvent dans une situation de besoins en fonds de roulement positifs. Cette situation pouvait être allégée, si au moins le fonds de roulement était suffisamment élevé, ce qui n'est pas le cas.

Au niveau du financement, les PME-PMI de l'échantillon parviennent à se financer partiellement par l'autofinancement, mais comme on vient de le signaler, ce financement est partiel, raison pour laquelle ces PME-PMI recourent pour la plupart à des emprunts à court terme.

Nous avons également remarqué que les PMI ont un faible degré d'indépendance financière. Mais les PME commerciales ont un bon degré d'indépendance financière. La faible autonomie financière des PMI s'explique par l'insuffisance des capitaux propres. Nous avons même rencontré des PME-PMI qui ont des capitaux propres négatifs. Cela s'explique par des reports à nouveau négatifs sur plusieurs années.

Au niveau de l'endettement à long et à moyen terme des PME-PMI, nous venons de faire remarquer d'abord que la plupart de ces entreprises ne contractent pas de dettes à long et moyen terme. En outre, on a constaté que les PME-PMI de notre échantillon ont une faible capacité d'emprunt à long et moyen terme et que le poids des fonds étrangers sur les fonds propres est lourd.

En effet, comme le poids des fonds étrangers sur les fonds propres peut occasionner l'effet de levier, il convient de le comparer avec la rentabilité financière pour dire si cet effet de levier est positif ou négatif. Mais comme la rentabilité financière est faible, voire négative, nous pouvons conclure en fin de compte que cet effet de levier n'a pas joué et qu'il y a eu une situation d'effet de massue puisque l'endettement a une faible incidence sur la rentabilité des fonds propres.

Nous avons également constaté, pour la plupart des PME commerciales et industrielles, la faiblesse de la part des immobilisations dans l'actif. Cela montre bien que les actifs circulants occupent une grande partie dans l'actif des PME-PMI de notre échantillon.

Il en est de même pour la couverture des emplois stables par les ressources stables. Force est d'avoir constaté que pour les PMI de l'échantillon, cette couverture est faible. Environ 50 % des PMI parviennent à couvrir les emplois stables par les ressources stables. En ce qui concerne les PME commerciales, l'équilibre financier est assuré, on a remarqué que 80 % de ces PME parviennent à couvrir les emplois stables par les ressources stables.

Au niveau de la liquidité des PME-PMI, les PMI ont des problèmes à rembourser les dettes à court terme. Cela montre bien que ces PMI sont touchées par des difficultés de trésorerie mais cela n'est pas le cas pour les entreprises commerciales.

Enfin, au niveau de la rentabilité, une faible rentabilité commerciale, économique et financière se fait remarquer d'ores et déjà dans les PME-PMI. Il existe même des cas où cette rentabilité est inexistante (voir le Tableau X pour un résumé des points forts et des points faibles des PME-PMI au Burundi quant à leur comportement financier).

Tableau X. Forces et faiblesses du comportement financier des PME-PMI au Burundi.

Points forts	Points faibles
• Fonds de roulement positif pour la plupart des PME-PMI.	• Le fonds de roulement n'est pas suffisant pour couvrir les besoins en fonds de roulement des PME-PMI.
• Délai moyen d'encaissement accordé aux clients peu élevé (inférieur à 3 mois).	• Les besoins en fonds de roulement des PME-PMI sont élevés.
• Autofinancement partiel positif des PME-PMI.	• La durée de rotation des matières premières, des marchandises et des produits finis est élevée pour les PME-PMI.
• Bon degré d'indépendance financière pour les PME commerciales	• Le délai moyen de règlement des fournisseurs est court.
• Bonne couverture des emplois stables par les ressources stables pour les PME commerciales.	• Faible degré d'indépendance financière pour les PMI.
• Les PME commerciales n'ont pas de problèmes de remboursement de dettes à court terme.	• Faible capacité d'emprunt à long et moyen terme des PME-PMI.
	• Lourd poids des fonds étrangers sur les fonds propres.
	• Il y a effet de massue à cause d'une faible incidence de l'endettement sur la rentabilité des fonds propres.
	• Faiblesse de la part des immobilisations dans l'actif.
	• Faible couverture des emplois stables par les ressources stables pour les PMI et problème de remboursement des dettes à court terme.
	• Faible rentabilité commerciale, économique et financière, voire même inexistante dans certains cas, des PME-PMI.

Références

1. Bloch R. (1978). *Contribution à l'analyse de la dimension de l'entreprise : le cas de la PME américaine, 1900-1975.* Thèse d'État ès Sciences de gestion, Bordeaux I.
2. Martino (di) M. (1981). *Guide financier de la PME.* Éd. d'Organisation, Paris.
3. Pourcin C., Lombard N., Larrieu (1977). *Le Crédit interentreprises de 1969 à 1975.* Banque de France.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 293-304.

22

L'initiative privée et le financement des activités des femmes du grand marché de Lomé

D.A. SOEDJEDE

Université du Bénin, Lomé, Togo

"Les femmes jouent en fait, sur le plan économique, un rôle plus important qu'on ne le reconnaît généralement. Elles assurent plus de la moitié de la production alimentaire du Tiers-Monde, et même davantage en Afrique ; elles représentent un quart de la main-d'œuvre industrielle des pays en développement, accomplissent la plus grande partie des tâches ménagères et familiales, sont chefs de famille dans au moins un quart des cas dans de nombreux pays en développement (et surtout en milieu urbain), et ce sont généralement elles qui se chargent des corvées d'eau et de bois de feu" [2].

Cependant, leur contribution est grossièrement sous-estimée, en partie parce que, dans bien des cas, le travail des femmes ne compte pas et aussi parce que ce travail est effectué en grande partie à la maison. Non quantifié en termes monétaires, il est difficile à évaluer et, comme il ne donne pas souvent lieu à une consommation immédiate, il passe rapidement inaperçu.

Les femmes togolaises en général, en particulier celles résidant dans les centres urbains, pourraient contribuer beaucoup plus à améliorer leurs propres conditions de vie et la situation économique en général, si on leur en donnait davantage la possibilité. De familles modestes ou pauvres, ces dernières détiennent la clé du commerce intérieur, un secteur non négligeable de l'économie nationale. Très florissant les années antérieures, ce secteur est en déclin à cause des difficultés conjoncturelles et du tassement des activités des femmes.

L'entrepreneuriat togolais est beaucoup plus dominé par le secteur informel que formel : c'est généralement le cas partout en Afrique. Contrairement à certains pays de la sous-région ouest-africaine, les femmes togolaises sont particulièrement actives dans

le domaine commercial, d'où leur grande puissance économique. On dit généralement qu'elles détiennent le pouvoir financier (monétaire), en ce sens qu'elles sont comparées aux hommes les plus riches du Togo. Ce qui, comme on le sait, leur a valu le nom de Nana-Benz.

Sur l'influence de ces Nana-Benz, Dan Fodio [1] nous précise que "la présence massive des femmes dans le commerce ne date pas d'hier. On se souvient du renom qu'elles ont gagné dans le commerce des tissus imprimés... Que d'encre a fait couler ce flair commercial de nos Nana-Benz, marquant de fait le poids de la femme togolaise, non seulement dans l'économie, mais également dans la politique de notre pays."

Il s'agira ici d'appréhender :

– les motivations, les conditions d'accès à ce métier, les critères de réussite et les problèmes que rencontrent ces femmes tant au démarrage qu'en cours d'activité ;

– les sources de financement les plus utilisées suivant la nature des activités, que ce soit au démarrage ou en cours d'activité.

De l'organisation de l'enquête aux problèmes rencontrés

Le grand marché de Lomé est un lieu où sont regroupées diverses catégories de femmes allant des moins nanties aux plus nanties, qui exercent une activité commerciale. Femmes en majorité illettrées, elles sont toujours méfiantes des intellectuels qui les abordent. Pour qu'une enquête réussisse dans de bonnes conditions auprès de ces femmes du grand marché de Lomé, il est indispensable qu'une campagne de sensibilisation soit réalisée au préalable. D'où une très grande importance à attacher à l'organisation de l'enquête auprès de ces femmes. Quelle que soit la qualité de l'organisation, la réalité sur le terrain est tout autre chose, nos enquêteurs ont rencontré beaucoup de problèmes et il nous a fallu intervenir souvent personnellement.

L'organisation de l'enquête et la collecte des informations par interviews

Pour ne pas rendre l'administration du questionnaire pénible à nos enquêteurs, nous avons conçu un questionnaire qui tient sur une page et demie. Ce questionnaire contient aussi bien des questions fermées que des questions ouvertes. Il s'agit de questions, d'une part, orientées vers la collecte des informations ou données utiles pour confirmer ou pour infirmer certaines conclusions de la finance formelle et, d'autre part, dont les réponses seront exploitées dans certaines parties de cet article.

Nous avons utilisé nos enquêteurs habituels à qui nous avons remis, dans le cadre de leur formation, un questionnaire pour étude. La langue ewe du sud du Togo étant la plus parlée au grand marché de Lomé, nous avons formé nos enquêteurs en conséquence bien que le questionnaire soit rédigé en français.

Pour éviter que nos enquêteurs ne soient assimilés à des bandits ou aux Inspecteurs des Impôts, nous avons écrit au Maire de Lomé qui n'a pas hésité à mettre à notre disposition le Directeur du grand marché de Lomé.

Comme ce marché regorge d'informations qu'on n'arrive pas souvent à obtenir, nous avons demandé à nos enquêteurs de prendre aussi des interviews sur tout problème en étudiant la psychologie de l'enquêtée.

Cette enquête s'est déroulée du 13 au 20 décembre 1990, et couvre les commerçantes de l'extérieur, du rez-de-chaussée, des premier et deuxième étages.

Bien que le grand marché de Lomé ouvre ses portes à 8 heures, son Directeur nous a conseillé de démarrer l'enquête chaque jour à 10 heures afin de permettre aux commerçantes de s'installer et de recevoir leurs premiers clients. La présence de nos enquêteurs sur le marché est annoncée chaque jour par le Directeur du grand marché. Nous devons le taux de réponses élevé que nous avons eu à l'intervention du Maire de la ville de Lomé.

Les caractéristiques de la population enquêtée

Les difficultés de l'enquête dans ce secteur informel ne nous ont pas permis de définir facilement la taille de notre échantillon. Toutefois, l'objectif était d'atteindre un nombre raisonnable d'enquêtées, quelles que soient les difficultés. Nous avons au total enquêté 1 079 femmes.

La zone d'enquête couvre tout le bâtiment du grand marché de Lomé et les rues qui entourent ce bâtiment. Ne font partie de la population enquêtée que les commerçantes de l'extérieur qui ont une place fixe pour exercer leurs activités. Nous excluons ainsi de cette population les commerçantes ambulantes et celles qui n'ont pas un lieu fixe.

La population de la zone d'enquête définie ci-dessus est de 2 892 femmes commerçantes. Elle se répartit à raison de 700, 464, 793 et 935 respectivement, pour l'extérieur, le rez-de-chaussée, les premier et deuxième étages. L'échantillon enquêté ayant répondu à nos questions représente 37,5 % de la population de la zone d'enquête, soit 1 079 femmes commerçantes.

D'après le Tableau I, à l'origine 267 femmes, soit 24,7 % des répondantes, faisaient le commerce de l'habillement et des produits alimentaires. À côté de cette profession d'origine qui occupe la première place, on note l'accès au commerce d'élèves et d'étudiantes (218), soit 20,2 % des femmes répondantes. En effet, la crise actuelle qui secoue tous les pays n'a pas épargné le Togo où les diplômés sortis du Secondaire et de l'Université sont sans emploi. Comme les femmes togolaises n'aiment pas rester à la maison les bras croisés, ces filles diplômées choisissent généralement la voie du petit commerce. L'esprit d'entreprise aidant, certaines arrivent à concurrencer les Nana-Benz qui sont pour la plupart illettrées. Le nombre de ces élèves/étudiantes est plus élevé à l'extérieur : 85, soit 24,4 % des femmes de l'extérieur enquêtées. Elles occupent la deuxième place à l'extérieur et au rez-de-chaussée, la troisième place au premier et au deuxième étage. Telles que les affaires évoluent actuellement, les femmes illettrées vont disparaître avec le temps et seront remplacées par celles qui ont reçu une instruction.

Certaines femmes salariées comptables, dactylographes, employées de bureau, fonctionnaires d'État, etc., ont quitté leurs emplois pour s'adonner au commerce. Ce changement de métier provient surtout du bas salaire des fonctionnaires togolais qui n'arrivent pas à subvenir à leurs besoins quotidiens. Le niveau des salaires ne suivant pas celui des prix, la femme salariée est obligée d'avoir un petit commerce à côté de son emploi salarié.

Avec le temps, elle fait un arbitrage entre les gains que lui procure son commerce et son salaire mensuel. Si elle s'assure qu'en quittant son emploi salarié elle pourra réussir en commerce, elle demande généralement une mise en disponibilité de six ou douze mois.

Tableau I. Activité d'origine des femmes du grand marché de Lomé.

	Origine		Actuelle	
	Nombre	%	Nombre	%
Alimentation	267	24,7	358	33,2
Habillement	158	14,6	346	32,1
Divers	92	8,5	138	12,8
Produits de beauté	72	6,7	150	13,9
Artisanat	33	3,1	5	0,5
Ustensiles de cuisine	27	2,5	45	4,2
Médicaments	12	1,1	13	1,2
Tabac	10	0,9	8	0,7
Emballages	6	0,6	16	1,5
Élève	218	20,2		
Ménagère	140	13		
Salariée	42	3,9		
Combustibles	2	0,2		
Total	1 079	100 %	1 079	100 %

Au cours de cette période, elle s'occupe sérieusement de son commerce et c'est de la rentabilité de celui-ci que dépendra la prise de décision d'abandonner définitivement son emploi salarié. Ces femmes salariées devenues commerçantes, au nombre de 42, représentent 3,9 % des femmes répondantes.

Une autre donnée qui retient notre attention est la situation des femmes à la maison (ménagères) qui sont présentes à tous les niveaux du commerce togolais. Elles représentent en moyenne 13 % des répondantes.

Actuellement, au grand marché de Lomé, selon que l'on est à l'extérieur, au rez-de-chaussée, au premier ou au second étage, la vente d'un type de produit prédomine. Ainsi nos enquêtes ont-elles fait ressortir que :

– les activités des commerçantes de l'extérieur sont concentrées dans l'habillement (49,8 %), l'alimentation (17,5 %) et dans les produits de beauté (16,9 %). En réalité, quand on sillonne l'extérieur du grand marché de Lomé, les étalages d'habillement sont les plus importants. Le marché togolais de l'habillement est inondé par les produits textiles fabriqués dans les zones franches d'Asie et toute jeune fille qui désire faire un commerce commence généralement par la vente d'habits ;

– au rez-de-chaussée, l'alimentation représente 79,0 % des répondantes ;

– au premier étage, l'habillement prédomine et représente 90,6 % des répondantes ; c'est le fief des Nana-Benz qui vendent des tissus imprimés ;

– au deuxième étage on note une forte présence des femmes yuruba à activités orientées vers la vente des produits cosmétiques (beauté, divers et ustensiles de cuisine). Elles sont très difficiles à aborder.

Bien que toutes les dispositions aient été prises, l'enquête s'est déroulée avec quelques difficultés qui ont eu des conséquences sur le nombre de questionnaires remplis et sur la durée prévue.

Les difficultés rencontrées au cours de l'enquête

Les problèmes rencontrés par les enquêteurs sont presque semblables pour chacun des quatre groupes d'enquêtées. Mais compte tenu de certaines spécificités, ces difficultés seront analysées par groupe de commerçantes.

– À l'extérieur du grand marché, les étalages sont disparates et l'accès est très difficile. C'est sous le chaud soleil que ces commerçantes restent tout le long de la journée. L'espace entre deux vendeuses est très restreint et il est difficile de rester en face d'une des vendeuses pour noter les réponses pendant que les clients passent ou s'arrêtent, soit pour acheter, soit pour demander le prix d'achat des marchandises. La période de l'enquête coïncidant avec l'approche des fêtes, l'extérieur a été très encombré. Pour éviter que les commerçantes qui sont face à face ne donnent les mêmes réponses, des dispositions ont été prises qui consistent à ne pas les interroger toutes deux. Ces femmes de l'extérieur ont été les plus accueillantes et n'ont pas hésité à nous confier leurs problèmes. Le taux de refus est très minime dans ce groupe.

– L'accueil de nos enquêteurs au rez-de-chaussée, lieu de démarrage de l'enquête, a été presque défaillant au cours des premières heures d'enquête. Cette population cible, avant de répondre aux questions, exige de longues explications.

Ces femmes commerçantes sont très prudentes et s'assurent que nos enquêteurs ne sont pas des inspecteurs des Impôts avant de répondre, malgré les communiqués faits par le directeur du grand marché pour les annoncer. Certains banquiers ambulants, arrivés sur le marché ce jour-là, ont mis en confiance leurs clientes et leur ont demandé de répondre à toutes les questions[1]. Le concours de ces banquiers ambulants a été positif, ce qui justifie le taux élevé de questionnaires remplis.

– Le premier étage est, comme nous l'avons dit plus haut, le fief des Nana-Benz, celles qui ne s'inquiètent de rien eu égard à leur poids financier. Ces femmes refusent de répondre et arguent qu'elles en ont assez de ces questionnaires qui n'apportent aucune solution à leurs problèmes. Aussi justifient-elles leurs abstentions par le fait que "beaucoup de recherches ont été réalisées et sont demeurées sans réponses et nous pensons que ce sont nos propres problèmes et que nous les réglerons nous-mêmes".

D'une manière courtoise, en leur demandant "quels problèmes avez-vous ?", certaines femmes répondent, et c'est partant de cet entretien que naît l'enthousiasme de répondre.

(1) Dans le cadre de nos recherches sur l'épargne et le financement informels, nous avons travaillé avec quatorze banquiers ambulants qui sont en fait des tontiniers "yes-yes".

– Le deuxième étage, lieu de vente des produits cosmétiques, est envahi par les commerçantes yuruba de nationalité nigériane qui se cachent derrière les difficultés linguistiques pour refuser de répondre aux questionnaires. Mais certaines d'entre elles ont compris le bien-fondé de notre enquête et ont, en plus de certaines Togolaises, rempli nos questionnaires.

Voici résumées les quelques difficultés que nous avons rencontrées lors de cette enquête auprès des femmes commerçantes du grand marché de Lomé. Milieu très difficile à pénétrer, il a fallu que nous acceptions les injures de toute sorte pour y arriver.

L'initiative privée et le financement des activités des femmes du grand marché de Lomé

Les femmes togolaises étant les plus entreprenantes de la sous-région ouest-africaine, leur esprit d'entreprise et leur politique de financement des investissements retiendront maintenant notre attention.

Les femmes du grand marché de Lomé et l'esprit d'entreprise

Dans les milieux urbains, hormis quelques cas isolés, la majorité des femmes et surtout celles qui font le commerce sont analphabètes. Ce qui, comme mentionné plus haut, est un handicap au bon déroulement de leurs activités, surtout dans ces périodes où la conjoncture et les crises imposent une rigueur et une révision des politiques commerciales. Elles sont les victimes innocentes d'un système économique en pleine mutation pour s'adapter aux nouvelles orientations politiques. Généralement parvenues à ce stade soit par initiation progressive des parents, soit par héritage, soit par initiative privée, soit enfin à cause du chômage, elles n'ont aucune notion de comptabilité.

Les résultats de l'enquête sont édifiants et confirment pratiquement les conclusions de certaines de nos recherches antérieures réalisées sur un échantillon beaucoup plus faible. C'est ainsi que le premier mode d'accès aux activités commerciales le plus cité est l'"initiative privée" avec 554 répondantes, soit 51,3 %. L'"héritage" est le second mode d'accès avec 231 répondantes, soit 21,4 %. Ces deux modes d'accès au commerce sont suivis par "ancienne activité ne marche pas" (10,1 %), "à cause du chômage" (8,2 %), "souhait de mes parents" (7,8 %).

En croisant l'activité actuelle et le mode d'accès, on observe une prédominance des trois premiers modes d'accès (initiative privée, héritage et ancienne activité ne marche pas) au niveau du commerce de l'habillement, de l'alimentation et des produits de beauté (Tableau II).

Tableau II. Activité actuelle et mode d'accès.

Activité actuelle	Mode d'accès							
	Initiative privée	Héritage	Ancienne activité ne marche plus	Cause de chômage	Souhait des parents	Souhait de l'époux	Autres	Total
Alimentation	164	106	33	17	31	4	3	358
Habillement	198	51	36	36	22	2	1	346
Produits de beauté	79	26	15	17	10	1	2	150
Divers	64	31	16	11	16	–	–	138
Ustensiles/cuisine	31	6	3	3	2	–	–	45
Emballages	8	2	2	3	1	–	–	16
Médicaments	6	6	–	–	1	–	–	13
Tabac	3	–	4	1	–	–	–	8
Artisanat	1	3	–	–	1	–	–	5
Total	554	231	109	88	84	7	6	1 079
Pourcentage	51,3	21,4	10,1	8,2	7,8	0,6	0,6	100

En dehors de ces modes d'accès aux activités commerciales, la préférence donnée à la vente d'un type de marchandises plutôt qu'à tel autre n'est pas opérée en respectant les critères d'études de faisabilité d'un projet. S'agissant d'une activité relevant du secteur informel, l'intuition (41,7 %), le conseil (25,4 %), le flair (17,6 %) et le domaine où les autres réussissent sont les critères de choix d'une activité à exercer (Tableau III).

Tableau III. Critères de choix des activités.

Critères	Nombre	%
Intuition	443	41,7
Par conseil	270	25,4
Par flair	187	17,6
Domaine où les autres réussissent	163	15,3
Total	1 063	100,0

Pour 549 commerçantes, soit 54,2 %, des 1 013 répondantes, il y a des perspectives d'avenir de leurs activités alors que 427, soit 42,2 %, ne croient pas en l'avenir de leurs activités ; les 37 "sans réponse", soit 3,7 %, n'ont pas donné leur position.

Les trois principales raisons évoquées par les 54,2 % des femmes ayant répondu à cette question, consignées dans le Tableau IV, se résument comme suit :

- l'activité est rentable (41,8 %) ;
- il y a de l'espoir (34,0 %) ;
- l'activité est habituelle et il n'y a pas de raison de l'abandonner (15 %).

Tableau IV. Raisons de croyance en l'avenir des activités.

Critères	Nombre	%
Rentable	178	41,8
Espoir	145	34,0
Habitude	64	15,0
Doute (partagé)	8	2,0
Autres	32	7,2
Total	427	100,0

Bien que guidées par l'esprit d'entreprise, les femmes du grand marché de Lomé sont confrontées à quelques problèmes. Ainsi de l'exploitation des résultats de cette enquête, transparaît un ralentissement de leurs activités. Or, vu de l'extérieur, on a l'impression que leurs activités se déroulent normalement et que les Nanettes tendent à devenir Nana-Benz. En les approchant et en discutant sérieusement avec elles, on s'aperçoit que leurs activités commerciales connaissent un déclin dont les principales causes émanent :

- de la baisse générale des activités qui provient de la diminution du pouvoir d'achat, de la réduction de la clientèle étrangère, de la concurrence et des effets du chômage ;
- du poids de la fiscalité togolaise ;
- de l'endettement auprès des fournisseurs ;
- des difficultés d'accès au crédit bancaire.

Afin de mieux comprendre ce qui se passe dans ce secteur du commerce informel, nous avons demandé à ces commerçantes d'opérer un classement des problèmes qui les mettent ou peuvent les mettre en difficultés.

Tableau V. Problèmes rencontrés par les femmes.

Problèmes	1er problème		2e problème		3e problème	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Mévente/activité ne marche pas	561	58,5	105	23,5	13	12,5
Dettes	110	11,5	133	29,8	14	13,5
Fiscalité	54	5,6	63	14,1	33	31,7
Stock et approvisionnement	51	5,3	21	4,7	4	3,8
Financement	40	4,2	16	3,6	8	7,7
Concurrence	36	3,8	31	7,0	20	19,2
Vie chère	30	3,1	18	4,0		
Problème de place	21	2,2	9	2,0	3	2,9
Vol	16	1,7	9	2,0	4	3,8
Autres	15	1,6	3	0,7	1	1,0
Santé	12	1,2	15	3,4	1	1,0
Pas de bénéfice	9	0,9	9	2,0	2	1,9
Absence de clientèle	4	0,4	4	0,9	1	1,0
Incendie			7	1,6		
Transport			3	0,7		
Total	959	100 %	446	100 %	104	100 %

En visualisant le Tableau V, le premier, le deuxième et le troisième problème de ces commerçantes sont respectivement la mévente/activité ne marche pas (58,5 %), l'endettement auprès des fournisseurs (29,8 %) et le poids de la fiscalité (31,7 %). Ce sont ces mêmes problèmes qui sont soulevés par les commerçantes qui ne croient pas en l'avenir de leur activité.

Voilà succinctement synthétisé l'esprit d'entreprise et les principaux problèmes qui jalonnent l'activité du grand marché de Lomé.

Politique de financement des activités des femmes du grand marché de Lomé

Nous avons observé par ailleurs que, pour les établissements, les commerçantes et les tailleurs (couturières de la ville de Lomé), "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 [3, p.30]. Les conclusions ci-dessus tirées sur la base d'une enquête avec un échantillon réduit de 50, 31 et 29, respectivement pour les établissements, les commerçantes et les couturières/tailleurs, peuvent-elles être infirmées ou confirmées par la présente étude réalisée sur la base d'un échantillon raisonné de 1 079 femmes du grand marché de Lomé ?

En effet, sur dix sources de financement des activités au démarrage, l'"économie conservée chez soi" occupe la première place avec 30 % de toutes les sources, suivie de l'"aide de la famille sous forme de don" (24,7 %), les "achats à crédit" (21,8 %), l'héritage (9,3 %), les aides et dons de l'époux (7,5 %) (Tableau VI). Ces résultats confirment les conclusions de l'enquête précitée [3, p.2], tout en notant la place importante qu'occupe actuellement l'achat à crédit dans le financement des activités au démarrage.

Tableau VI. Provenance de fonds de démarrage et d'activité.

Problèmes	Démarrage (%)	Activités (%)
Économie conservée chez soi	30,4	37,5
Aide de la famille/don	24,7	2,7
Achat à crédit	21,8	50,8
Héritage	9,3	1,2
Aide et don de l'époux	7,5	2,5
Prêt auprès de certaines personnes	3,8	1,5
Économie dans les tontines mut.	0,9	1,5
Économie remise à une personne de confiance	0,6	0,1
Prêt auprès des banques	0,6	0,2
Économie dans les yes-yes	0,4	2,0
Total	100 %	100 %

L'endettement bancaire est quasi inexistant chez les femmes commerçantes du grand marché de Lomé au démarrage des activités ; il en est de même pour les différentes tontines.

En cours d'activité, ces commerçantes financent leurs commerces par les achats à crédit (50,80 %) et les économies conservées chez soi (37,5 %), soit 88,30 % des dix sources utilisables. L'importance des achats à crédit a été observée lors de l'enquête. Certaines commerçantes accordent des crédits à court terme de huit jours maximum aux autres. On rencontre parfois des créancières, stylo et bloc en main, circuler de revendeuse en revendeuse, pour récupérer 200 francs CFA par-ci, 500 francs CFA par-là ou 1 000 francs CFA et plus ailleurs, au titre des achats à crédit. On comprend par là qu'aucune institution financière formelle ne peut accorder un tel crédit en considérant le niveau faible du montant à récupérer périodiquement.

C'est là une des originalités du financement informel. Le banquier devra faire un arbitrage entre les coûts de gestion et les gains d'une telle opération. Ce crédit "inter-commerçantes" a un coût pour le client qui, dans l'impossibilité d'acheter au comptant ses marchandises, y a recours, le prix de vente de grossiste étant majoré pour tenir compte du risque d'insolvabilité de la cliente commerçante.

S'agissant du crédit bancaire, 962 commerçantes, soit 89,16 % de l'échantillon, ne peuvent accéder au crédit bancaire pour certaines raisons, à savoir : pas de compte bancaire (20,1 %), pas de moyens pour y avoir accès (17 %), méventes/activités ne marchent pas (16 %), absence de caution et de garantie (15 %), pas intéressée (14 %) (Tableau VII).

Tableau VII. Raisons du non-recours aux crédits bancaires.

Raisons	Fréquence	Pourcentage
Pas de compte bancaire	193	20,1
Pas de moyens	159	17,0
Méventes/activité ne marche pas	152	16,0
Absence de caution et de garantie	147	15,0
Pas intéressée	133	14,0
Peur du crédit	69	7,0
Accès/formalités difficiles	51	5,0
Illettrées	30	3,0
Autres	28	2,9
Total	962	100 %

Nous ne saurions terminer sans avoir fait des investigations sur les commerçantes qui participent à une tontine commerciale "yes-yes". Sur les 1 071 commerçantes répondantes, seulement 239, soit 22,3 %, participent à une tontine commerciale en disposant une partie de leurs économies auprès des banquiers ambulants pour une période de trente

jours[2]. Des 239 répondantes, 100 vendent à l'extérieur du grand marché de Lomé, ce qui est un record et il y a lieu de se demander si la tontine commerciale n'est pas réservée aux moins nanties[3].

Conclusion

Les innovations découlant de l'analyse des résultats de cette enquête sur les femmes du grand marché de Lomé se caractérisent de la façon suivante.

La crise actuelle qui secoue tous les pays n'a pas épargné le Togo où les diplômés sortis du secondaire et de l'université sont sans emploi. Aussi, pour ne pas rester les bras croisés et l'initiative privée aidant, les jeunes filles sans emploi ont-elles choisi la voie du petit commerce. Sur les 1 079 femmes du grand marché enquêtées, 218, soit 20,2 %, sont des élèves / étudiantes qui ont accédé au commerce. Ces jeunes filles occupent la deuxième place à l'extérieur et au rez-de-chaussée, la troisième place au premier et au deuxième étage.

Dans la recherche d'une condition de vie meilleure, certaines femmes salariées, comptables, dactylographes, employées de bureau, fonctionnaires d'État, ont quitté leur emploi pour s'adonner au commerce. Les femmes demandent généralement une mise en disponibilité de six ou douze mois et c'est de la rentabilité de leurs activités commerciales que dépendra la décision d'abandonner définitivement leur emploi salarié.

Les résultats de cette enquête confirment les conclusions de certaines de nos recherches antérieures où le premier mode d'accès aux activités commerciales le plus cité est l'initiative privée, 51,3 % des femmes répondantes. Le second est l'héritage, 21,4 %. Ces deux modes d'accès au commerce sont suivis par "ancienne activité ne marche pas" (10,1 %), "à cause du chômage" (8,2 %), "souhait de mes parents" (7,8 %).

Ces femmes ne respectent pas les critères d'études de faisabilité d'un projet. Ici, les critères de choix de tel produit à vendre plutôt que tel autre sont : l'intuition (41,7 %), le conseil (25,4 %), le flair (17,6 %) et le domaine où les autres réussissent (15,3 %).

Sur dix sources de financement des activités au démarrage, l'"économie conservée chez soi" occupe la première place avec 30 % de toutes les sources, suivie de l'aide de la famille sous forme de don (24,7 %), les achats à crédit (21,8 %), l'héritage (9,3 %), les aides et dons de l'époux (7,5 %). Ces résultats confirment les conclusions de certains de nos travaux, mais nous notons ici la place importante qu'occupe actuellement l'achat à crédit dans le financement des activités au démarrage.

En cours d'activité, l'achat à crédit (50,8 %) et les économies conservées chez soi (37,5 %), soit 88,3 %, sont les deux principales sources de financement utilisées par les femmes commerçantes du grand marché de Lomé. On perçoit là une originalité du financement informel avec des crédits inter-commerçantes de huit jours au maximum.

(2) Ces économies sont récupérées à la fin de trente et une mises dont une est la rémunération du banquier ambulant. Le processus recommence aussitôt pour une nouvelle période.

(3) Cette conclusion pourra être ultérieurement infirmée ou confirmée par l'analyse des résultats de chacun des quatre groupes d'enquêtées précédemment définis.

Aussi bien au démarrage qu'en cours d'activité, le financement bancaire et par les tontines est quasi inexistant (moins de 1 %). En effet, 89,16 % des femmes répondantes évoquent, en l'absence de compte bancaire (20,1 %), pas de moyens pour y avoir accès (17 %), méventes/activités ne marchent pas (16 %), absence de caution ou de garantie (15 %), pas intéressées (14 %), qu'elles ne peuvent pas accéder au crédit bancaire. S'agissant des tontines ambulantes "yes-yes", 22,3 % y participent avec une première place occupée par les commerçantes qui vendent à l'extérieur du grand marché de Lomé.

Enfin, en sa qualité de mère de famille, la femme togolaise dans ses activités vise principalement à améliorer sa condition de vie tout en assurant la formation de ses enfants. Bien qu'étant très entreprenante, l'exercice de ses activités commerciales se heurte souvent à un certain nombre de problèmes. Dans l'esprit de résoudre certains des problèmes des femmes, le Front de l'Association des Femmes Commerçantes pour le Renouveau (FAFCR) a fait un vœu lors de sa communication à la Conférence nationale souveraine togolaise que nous citons :

"Nous souhaiterions que le futur gouvernement prenne sérieusement à cœur les problèmes des femmes en les associant à toutes les prises de décisions relatives à leur sort, car le secteur dans lequel elles évoluent est l'un des secteurs qui utilisent le plus de main-d'œuvre, réduisant ainsi le problème de chômage des jeunes filles qui quittent prématurément l'école ou qui n'y ont jamais eu accès."

Références

1. Fodio D. (1990). Le petit commerce, un mal envahissant à Lomé. *Étincelle*, n°007 (19/12), Lomé : 12.
2. Herz B. (1989). Comment associer les femmes au développement économique. *Finances et développement*, décembre : 22.
3. Soedjede D.A. (1990). Politique de financement de l'entrepreneuriat au Togo. In : Hénault G., M'Rabet R. *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. John Libbey Eurotext, Paris, pp. 129-144.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 305-311.

23

Esprit d'entreprise et comportement financier au Maroc

M. R. AMRANI

Université Mohammed V, Rabat, Maroc

Dans une économie d'endettement, une économie de crédit bancaire, comme c'est le cas du Maroc, les comportements financiers peuvent être saisis à travers l'analyse des relations banques-entreprises. La nature de ces relations et leur évolution ont un impact décisif sur le développement de l'esprit d'entreprise. Certains aspects de ces relations sont présentés dans cet article. Quelques points de repères d'ordre macro-économique concernant principalement les composantes de l'épargne et de son évolution, comme ceux relatifs au fonctionnement du marché des capitaux, permettent toutefois de mieux préciser le champ de cette étude.

Points de repères, épargne et marché de capitaux

Bien qu'en amélioration sensible depuis le début des années quatre-vingt, l'épargne nationale ne représente qu'un peu moins du quart du revenu national (23 %). Ce taux est insuffisant : il ne permet pas de couvrir l'ensemble des besoins de financement de l'investissement. Deux causes principales entravent une expansion significative de l'épargne nationale : la progression rapide de la consommation totale et la charge de la dette qui augmente à un rythme dramatique, de l'ordre de 25 % en moyenne par an, depuis le début de

la décennie quatre-vingt[1]. L'épargne publique de l'Administration centrale est ainsi négative (4 % du PIB), alors que l'épargne des entreprises demeure relativement insuffisante (moins de 25 % de l'ensemble des dépôts bancaires[2]). Cette situation est aggravée par une faible canalisation de l'épargne en direction du secteur productif[3], en raison notamment de la très grande faiblesse du rôle de la Bourse des valeurs de Casablanca – à peine 71 entreprises financières et non financières sont cotées. La grande léthargie du marché des capitaux est en grande partie liée à la prépondérance du crédit bancaire, conjuguée à la politique, très courante, d'un important autofinancement pratiqué par les grandes entreprises, ce qui a pour effet de réduire d'autant les possibilités de distribution de dividendes[4]. Mais bien plus considérables sont les conséquences de l'intervention des pouvoirs publics dans le système financier. Les importants besoins de financement de l'État ont pour effet l'émission de bons du trésor à des taux de rendement très rémunérateurs, largement supérieurs au taux de l'inflation, ce qui rend les autres formes d'investissement, à l'exception de la spéculation foncière, peu attrayantes. Cette situation renforce l'importance du secteur bancaire, secteur fortement réglementé jusqu'à une époque récente[5], bien structuré mais fonctionnant comme un quasi-cartel[6]. La plupart des banques de dépôt dégagent des bénéfices sur capitaux propres très substantiels – de l'ordre de 20 % en moyenne –, ce qui tranche avec la position très préoccupante de la grande majorité des entreprises industrielles. Ces données influent fortement sur les comportements financiers ainsi que sur les structures financières des entreprises.

Quelques éléments sur la structure financière des entreprises

Malgré un début de libéralisation du secteur bancaire, un double phénomène caractérise encore la distribution du crédit au Maroc (Tableau I) :

- l'essentiel du crédit à court terme est d'origine bancaire, alors que plus des trois quarts des concours à moyen et à long terme sont le fait d'organismes financiers spécialisés (BNDE pour les entreprises industrielles),
- prépondérance du crédit à court terme sur les crédits à moyen et long terme.

(1) De 2 milliards de dirhams en 1978, la charge de la dette extérieure a représenté en 1989 plus de 15,6 milliards. La progression de l'encours de la dette intérieure a été tout aussi rapide ; 25 milliards en 1979 et plus de 168 milliards en 1989.

(2) L'épargne non financière est cependant relativement importante. Les entreprises marocaines procèdent rarement à une réévaluation de leur actif.

(3) On observe ces dernières années un développement remarquable de l'accession à la propriété du logement. Dans les villes marocaines, près de 50 % du parc de logements est occupé par des propriétaires.

(4) Le marché de l'action est non seulement étriqué, mais il est aussi fermé, à peine 6 % des actions sont détenues par des personnes physiques.

(5) Entamé il y a maintenant cinq ans, le processus de libéralisation du secteur bancaire ne semble pas encore avoir produit des changements significatifs des comportements. La libération des taux d'intérêt et l'introduction de taux variables pour les crédits à court terme prévues pour janvier 1992 permettront, peut-être, de porter remède à cette situation.

(6) À l'heure actuelle, il existe une grande standardisation des produits bancaires et une évolution peu significative en matière de création de nouveaux produits, ce qui naturellement ne permet pas de satisfaire les besoins spécifiques de certaines catégories de la clientèle des banques.

Tableau I. Crédits de l'économie (en millions de dirhams : 1 Dh = 0,7 FF).

	1987	1988	1989	1990
Court terme	33 640	36 662	39 770	43 872
Moyen et long terme	19 332	22 188	26 128	31 896

Source : Bank El Maghrib.

De nombreuses raisons expliquent la faiblesse des concours à moyen et long terme accordés par les banques de dépôt :

1. Bien que moins forte que précédemment, la spécialisation du secteur bancaire favorise les organismes financiers spécialisés dans la distribution de cette catégorie de crédit.

2. Depuis 1972, la petite et moyenne entreprise industrielle bénéficie d'une assistance spéciale en matière de crédit à moyen et long terme grâce à la mise en place de la procédure simplifiée accélérée (PSA), (la PSA consiste en un crédit à moyen terme réescomptable auprès de Bank El Maghrib), et en 1977, du programme de crédit convention de la Banque mondiale. Les PMI qui remplissent certaines conditions peuvent bénéficier de la PSA et financer ainsi 55 % du coût de leurs projets par le crédit, lors d'une création d'entreprise – ce taux atteint même 65 % lorsqu'il s'agit d'un projet d'extension. Théoriquement, les demandes de prêts sont examinées dans un délai relativement court. Quant au crédit convention, il permet de financer jusqu'à 50 % du coût total de l'investissement. Un crédit mixte PSA-crédit convention peut ainsi financer jusqu'à 80 % du coût total du projet.

Mais en dépit des facilités accordées aux PMI, le nombre d'entreprises éligibles au crédit à moyen terme demeure relativement réduit. Les lourdeurs de procédures d'octroi des crédits, les attitudes bureaucratiques et les garanties draconiennes exigées limitent les mobilisations de crédits à moyen et long terme.

Maintes entreprises recourent ainsi au crédit à court terme et aux découverts autorisés pour le financement d'une part non négligeable de leurs investissements, elles utilisent le découvert bancaire à la manière d'un crédit à moyen terme déguisé. En outre, la plupart des entreprises marocaines, aussi bien celles qui ont bénéficié de l'assistance des organismes financiers spécialisés que les autres, font une mauvaise évaluation, c'est-à-dire une sous-estimation de leurs besoins en fonds de roulement permanents. Elles sont ainsi obligées de recourir constamment au crédit à court terme pour reconstituer leur fonds de roulement.

Tableau II. Bilan - Ensemble des entreprises non financières (1983) (en millions de dirhams).

Frais d'établissement	873,0	Capitaux permanents	49 126,8
Immobilisation	32 362,7	*dont capitaux propres*	17 481,7
Autres valeurs immobilisées	9 229,6	Dettes à long et moyen terme	22 019,6
Valeurs d'exploitation	21 114,2	Dettes à court terme	54 154,9
Valeurs réalisables à court terme ou disponibles	37 819,7		
Amortissements différés	939,3		
Somme des pertes de l'exercice	2 712,4	Somme des bénéfices de l'exercice	1 769,2

Source : Direction de la statistique, 1988.

Une étude du ministère du Plan (Direction de la statistique, voir Tableau II), indique que pour l'ensemble des entreprises marocaines, les dettes à court terme interviennent pour plus de 50 % de la totalité du passif alors que les dettes à moyen et long terme ne constituent qu'un peu plus de 20 %.

Bien entendu, d'un secteur à l'autre, des disparités existent ; importantes dans le secteur de l'agriculture, de la forêt et de la pêche (48,6 %), les dettes à moyen et long terme se trouvent réduites à leur plus simple expression dans le secteur des BTP (4,17 %). Le secteur des biens de transformation présente quant à lui des taux proches de la moyenne nationale : 17,4 % pour les dettes à long et moyen terme et 52,5 % pour les dettes à court terme, les fonds propres n'intervenant que pour un peu plus du quart du total du passif(7).

Mais en dépit de cette situation, et malgré la volonté des pouvoirs publics de limiter l'expansion relative du crédit à court terme, le taux d'utilisation des disponibilités à court terme dépasse rarement 50 % de ce qui est autorisé. La progression du crédit à court terme découle davantage du crédit à la consommation que des crédits à l'entreprise. En outre, les crédits à moyen et long terme enregistrent un accroissement bien modeste comparativement aux besoins en moyens de financement exprimés par les entreprises. L'inadéquation entre l'offre et la demande des crédits bancaires n'est toutefois pas imputable aux seules entreprises ; elle s'explique, comme cela a été déjà souligné, par l'absence de diversité des produits bancaires mis à la disposition des entreprises, mais aussi et surtout par le comportement des banques, qui d'après le jugement des entreprises adoptent des attitudes extrêmement prudentes(8) et très sélectives. Quelques secteurs bénéficient ainsi d'une attention particulière ; d'autres, qui éprouvent d'importants besoins de financement, sont délaissés du fait qu'ils ne produisent pas les garanties de rentabilité exigées.

L'intervention des banques est ainsi souvent limitée à des secteurs jugés rentables (sur le plan financier bien entendu), notamment les secteurs exportateurs et, plus particulièrement, les branches textile, bonneterie, cuir et chaussures. Un système de crédits à l'exportation a été mis en place pour favoriser le développement des entreprises de ces branches. Il comprend principalement l'escompte des facteurs d'exportation et le crédit de préfinancement des intrants associés aux commandes d'exportation.

En progression rapide(9), les entreprises évoluant dans ces branches apparaissent très performantes en matière de création d'emploi, de production et d'exportation ; elles ont permis à l'économie marocaine de réaliser une expansion remarquable de ses exportations de produits manufacturés. Mais en fait, la grande majorité de ces entreprises sont peu structurées, fragiles et vulnérables à tout retournement de la conjoncture(10), et elles ont surtout profité de circonstances particulières :

(7) Encore est-il nécessaire de souligner que de nombreuses entreprises échappent au circuit bancaire en recourant exclusivement à l'autofinancement.

(8) Les entreprises reprochent aux banques de ne prendre en considération que l'analyse des documents comptables et financiers et de mettre en place des procédures lourdes et complexes. En retour, les banques font grief aux entreprises de la faiblesse de leurs fonds propres et de l'utilisation peu rationnelle des crédits bancaires.

(9) On enregistre en moyenne annuelle, depuis 1986, la création de quelque 300 entreprises exportatrices utilisant un effectif inférieur à cinquante ouvriers.

(10) Bien que non chiffré et non reproduit par les statistiques, le taux de mortalité des entreprises industrielles est estimé très élevé.

– Développement important des importations mondiales de produits manufacturés de consommation exportés par le Maroc. De 1983 à 1989, la progression annuelle moyenne des importations mondiales des produits de la confection a avoisiné les 20 % alors que l'accroissement moyen des ventes mondiales des produits de la bonneterie a été, durant la même période, de près de 30 %.

– Les pouvoirs publics ont procédé ces dernières années à un assouplissement important des procédures administratives et douanières et accordent des avantages fiscaux très substantiels aux entreprises exportatrices.

– Enfin, rares sont les entreprises qui pratiquent l'exportation pure ; la plupart d'entre elles évoluent dans le cadre de la sous-traitance internationale.

La conjugaison de l'ensemble de ces éléments [2] est à l'origine d'un double mouvement de concentration et surtout de dispersion du tissu industriel (Tableau III).

Tableau III. Entreprises industrielles selon la date de la création (en millions de dirhams, sauf effectifs).

	Nombre	Investissement	Effectif	Chiffre d'affaires	Production	Frais de personnel
1973-1978	1 000	1 402	69 481	17 423	17 370	1 411
1979-1987	2 053	656	75 667	10 419	9 876	1 044

Source : Direction de la statistique - 1990.

Le mouvement de concentration a pour corollaire le renforcement des situations de monopole et d'oligopole sur le marché intérieur, alors que celui de la dispersion rend la concurrence plus acharnée entre les entreprises exportatrices avec, pour effet, réduction des prix mais aussi perte de qualité, moindre respect des normes de production, érosion des bénéfices et des salaires réels. C'est une situation peu favorable à l'amélioration de la productivité, et elle limite les possibilités d'expansion des entreprises, d'autant plus que les banques hésitent à financer les grosses commandes, et qu'elles n'ont, jusqu'à présent, déployé aucun effort pour la constitution de sociétés internationales de négoce(11).

En résumé, si l'acception de la notion d'esprit d'entreprise est limitée au seul phénomène de la création, il est alors possible d'avancer qu'il y a actuellement un grand dynamisme économique ; mais, en revanche, si elle doit englober d'autres facteurs dont, notamment, les mutations du comportement de l'entreprise, dans ce cas, force est d'affirmer qu'il y a peu de changement dans l'évolution du secteur industriel au Maroc.

(11) Les entreprises marocaines éprouvent d'énormes difficultés à faire des percées significatives sur le marché américain et même allemand, premier et second importateurs du monde des produits de l'habillement et de la bonneterie [3].

Quelques perspectives d'avenir

L'importance de l'écart en matière de structuration entre l'entreprise et la banque est à l'origine des relations asymétriques nouées entre ces deux entités. Fréquemment avancée, l'opposition entre deux rationalités différentes est en elle-même suffisamment significative des difficultés des rapports qu'entretiennent ces deux opérateurs économiques.

La libéralisation progressive du secteur bancaire voulue par les pouvoirs publics et les entreprises, et recommandée par les institutions financières internationales, ne semble pas avoir, jusqu'à présent, produit d'effets tangibles. Le développement de la concurrence dans le secteur bancaire se heurte à des pesanteurs de comportement et à des contraintes d'ordre sociologique.

La banque semble encore et toujours réfractaire à la prise du risque. Un exemple parmi tant d'autres illustrera notre propos. Il y a quelques années, le ministère des Finances a mis en place, avec le concours du système bancaire, une formule de crédit favorable à la création d'entreprises, le Crédit jeune entrepreneur. Il s'agit d'un crédit à moyen terme, d'accès relativement facile, et à des taux d'intérêt réellement encourageants. Mais cette formule de crédit a surtout permis le financement de la création d'officines et de cabinets médicaux, c'est-à-dire d'affaires ne présentant pratiquement pas de risques comparativement à des projets industriels.

Ainsi, et pour un meilleur développement de l'esprit d'entreprise, il paraît souhaitable :

1. de limiter le poids et l'importance du crédit bancaire dans le financement de l'entreprise,

2. de mettre en place des formules de crédit ou des modalités de financement qui permettent de faire partager le risque entre les différents opérateurs économiques.

En ce qui concerne le premier point, un projet de loi portant réforme de la Bourse des valeurs sera bientôt présenté par les pouvoirs publics. Cette réforme vise à développer le marché des actions (avec probablement la création d'un second marché qui inciterait les PMI à chercher un financement additionnel en dehors du circuit bancaire). Le passage qualitatif d'une économie d'endettement à une économie de marché financier, avec un marché de fonds propres, risque, toutefois, de se heurter à de multiples obstacles dont deux principaux, le premier étant constitué par le fonctionnement actuel de l'entreprise, le second par la situation financière préoccupante du Maroc (Tableau IV).

– La structure patrimoniale des fonds propres de l'entreprise a souvent pour effet un fonctionnement opaque de l'établissement de production, l'utilisation de l'instrument de la comptabilité est à finalité exclusivement fiscale[12]. La rationalisation de l'organisation de l'entreprise est conditionnée par un changement des comportements et par un assainissement de l'environnement général du monde des affaires.

(12) Même parmi les très grandes entreprises marocaines, rares sont celles qui sont dotées d'un service de comptabilité analytique. L'appréciation de l'importance des frais financiers est souvent biaisée par une très grande majorité d'unités de production industrielles.

– Les difficultés financières du Maroc vont certainement obliger les pouvoirs publics à maintenir et même à renforcer l'émission de bons du trésor à des taux de rendements attractifs, ce qui continuera à produire un effet d'éviction. Car même si demain les entreprises sont capables d'offrir un rendement global comparable ou même supérieur aux bons du trésor, cela ne compensera pas nécessairement les risques de placement en actions [1].

Tableau IV. Encours de la dette intérieure (en millions de dirhams).

1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
25 188	30 257	43 534	72 511	97 011	122 440	157 981	153 282	162 386	17 057	168 572

Source : Ministère des Finances : Division de la gestion de la dette.

En fait, le problème fondamental est celui du risque. Les banques prennent peut-être moins de risques que les autres opérateurs économiques, mais c'est la communauté dans son ensemble qui semble être réfractaire au risque. Cela est dû en grande partie à l'existence de nombreuses et multiples situations de quasi-rentes qui ne permettent pas un développement réel et durable du mouvement des affaires[13].

La privatisation prochaine des établissements publics ainsi que la déréglementation relative au système bancaire ont pour objectif d'impulser l'esprit d'entreprise. Seulement, une privatisation non accompagnée de mécanismes pouvant renforcer et développer la concurrence risque de n'être qu'une fin en soi. La culture d'entreprise apparaît comme un processus long et complexe ; elle exige partout, mais davantage dans les pays du Tiers-Monde, un présence vigilante, permanente et efficiente des pouvoirs publics, et elle ne saurait en tout cas se réduire à des interventions ponctuelles et qui concerneraient seulement quelques pans des structures économiques.

Références

1. Amrani M.R., Courbis B. (1990). Rapport de synthèse relations bourse-entreprise. *El Bayane*, 9 décembre.
2. Amrani M.R. (1991). Le développement de l'entreprise industrielle. In : *L'Avenir de l'espace méditerranéen*. Publisud, Paris.
3. Amrani M.R. (1991). Analyse de quelques contraintes des exportations des produits manufacturés. In : *Commerce et développement à l'horizon 2000* (sous la direction de Z. Haquani). Economica, Paris.

(13) Les arguments souvent invoqués contre la création de sociétés à capital risque (délai de dénouement des affaires relativement long, absence d'incitations fiscales) résistent peu à la critique. Et c'est l'État qui a mis en place des établissement publics non financiers faisant fonction de banques d'affaires (SNI-ODI). Ces deux institutions sont maintenant dans la liste des entreprises privatisables.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 313-322.

24

Les marchés financiers et l'entrepreneuriat : le cas de la Thaïlande

J. GUPTA

ESCP, Paris, France et AIT, Bangkok, Thaïlande

La Thaïlande est l'un des pays de la zone Asie-Pacifique qui a connu un des plus forts taux de croissance. Ce pays a également réussi sa transition d'une économie agricole à une économie industrielle.

	1989	1990
Taux de croissance	10,8 %	10,0 %
PNB/habitant (dollars US)	1 215	1 300
Taux d'inflation	5,5 %	5,6 %

Malgré un déficit commercial en 1989 de 57,5 millions de bahts[1], la balance des paiements a été excédentaire pour un montant de 115,5 millions de bahts, grâce aux invisibles. Pendant la même période, ses réserves internationales ont augmenté de 7,1 à 10,5 milliards de dollars. La nette amélioration de ses réserves internationales est expliquée, d'une part, par l'entrée des capitaux étrangers sous forme d'investissements directs et en portefeuille et, d'autre part, par les crédits en devises accordés aux entreprises thaïlandaises.

(1) 1 $ US ≈ 26 bahts

La Bourse de Thaïlande (SET, Securities Exchange of Thaïland) a été créée dans le cadre général du développement d'un marché financier capable de satisfaire les besoins financiers de l'économie thaïlandaise et en particulier pour permettre le financement du secteur privé.

L'objectif de ce travail est de présenter, d'une part, les principales caractéristiques du SET et son évolution et, d'autre part, en détail la procédure d'introduction en Bourse et le comportement des titres nouvellement introduits. Enfin, nous analyserons les facteurs de fragilité du système.

Les principales caractéristiques du SET

Le SET (Securities Exchange of Thaïland) est un marché relativement jeune, créé en 1974 ; il s'est développé rapidement et à la fin 1990, le nombre de sociétés cotées était de 214 contre 21 seulement en 1974. La capitalisation boursière s'élevait à 613 milliards de bahts en 1990 avec un indice du marché de 612 (base 100 en 1975). L'évolution des principaux indicateurs du SET est donnée au Tableau I.

Tableau I. Évolution des principaux indicateurs.

	1986	1987	1988	1989	1990
Indice du marché (SET index)	207,2	284,9	386,7	879,2	612,9
Capitalisation boursière (milliards de bahts)	75,2	138,2	223,7	659,5	613,5
PER (Price earning ratio)	12,3	9,3	12,0	26,4	13,8
Nombre de sociétés cotées :	93	109	141	175	214
– *Listed*	92	102	122	145	159
– *Authorized*	1	7	19	30	55
Taux de rendement du marché (%) $\frac{(\text{dividendes} \times 100)}{\text{cours}}$	4,30	3,86	3,84	2,07	3,63
Montant annuel des transactions (milliards de bahts)	29,84	123,4	156,5	377,0	627,5
$\frac{\text{Montant annuel des transactions}}{\text{PNB}}$ (%)	2,72	9,84	10,38	21,05	30,02
$\frac{\text{Capitalisation boursière}}{\text{PNB}}$ (%)	6,86	11,02	14,84	36,82	29,35

On constate que la capitalisation boursière a été multipliée par 8,2 entre 1986 et 1990, et que sur la même période, le rapport de la capitalisation boursière et du PNB a été multiplié par 4,3. D'autre part, on remarque une forte variation du taux de rendement, ainsi que du ratio P/E, ce qui montre l'importance des facteurs spéculatif et psychologique dans la formation du cours des titres cotés en Bourse. Il est à souligner que ces facteurs jouent un

rôle important dans l'ensemble des marchés boursiers. Le Tableau I donne l'évolution de l'indice, le volume des transactions, le taux de rendement et le PER entre 1986 et 1990. Le nombre de sociétés introduites en Bourse est en progression constante avec une forte accélération à partir de 1988.

Le gouvernement thaïlandais a bien compris l'importance d'un marché boursier dynamique et a pris des mesures pour promouvoir le marché, d'une part, pour permettre aux entreprises du secteur privé de lever les capitaux nécessaires au financement des investissements domestiques et étrangers et, d'autre part, pour améliorer l'efficience du marché. Ces mesures comprennent un taux d'imposition plus faible pour les sociétés cotées, l'exonération d'impôts sur les ventes de titres, l'assouplissement de contrôle des changes permettant aux investisseurs étrangers de rapatrier les plus-values réalisées sur le marché, un contrôle plus strict sur les informations que les entreprises doivent fournir.

Seuls les membres du SET sont autorisés à réaliser les opérations d'achat ou de vente des titres. Il y a actuellement 40 membres qui sont des sociétés financières. Les transactions sont effectuées en trois compartiments séparés :

- le *Main Board* pour les transactions régulières,
- le *Special Board* pour les obligations, transactions en lots (chaque lot comprend un nombre minimal de titres),
- le *Alien Board* pour les investisseurs étrangers. La loi *Alien Business Act* limite la participation étrangère à 49 % du capital des sociétés.

Ainsi, un compartiment spécial a été créé pour promouvoir les investissements étrangers.

L'introduction en Bourse

Le nombre de sociétés qui demandent l'introduction en Bourse a fortement augmenté depuis trois ans ; en 1990, 41 sociétés étaient introduites au SET, le nombre sera certainement plus élevé en 1991. Les avantages de l'introduction en Bourse sont les suivants :

- taux d'imposition plus faible pour les sociétés cotées,
- augmentation de la capacité de l'entreprise à mobiliser les fonds sur le marché des capitaux,
- possibilité de trouver des fonds à coûts plus faibles,
- amélioration de l'image de l'entreprise auprès des investisseurs potentiels,
- plus grande liquidité des actions de l'entreprise, ce qui facilite la transmission de l'entreprise et donc assure sa pérennité.

Toutefois, avant de prendre la décision d'introduire la société en Bourse, on doit prendre en considération les points suivants :

- obligation de fournir des informations, selon les règles du SET,
- obligation de mettre en place un système d'information et de contrôle rigoureux,
- risque de perdre le contrôle de la société.

Le SET a établi des normes qui doivent être respectées par les sociétés qui souhaitent être introduites. Les sociétés peuvent être introduites en Bourse soit comme *Listed company*, soit comme *Authorized company*. Le Tableau II donne les critères retenus par le SET pour les deux catégories. On constate que les deux catégories correspondent aux

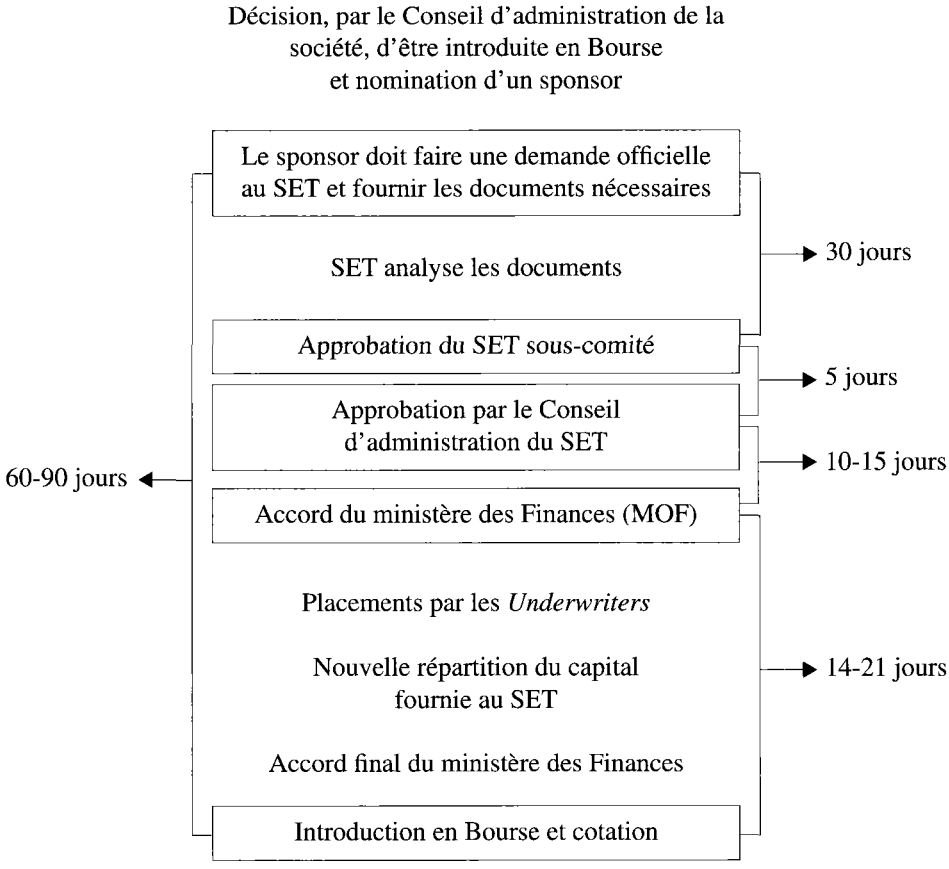
deux compartiments de la Bourse de Paris, la cote officielle et le second marché. Les *Authorized companies* sont en règle générale de taille plus petite mais avec un fort potentiel de croissance.

Tableau II. Critères retenus pour l'introduction en Bourse.

Caractéristiques	*Listed company*		*Authorized company*			
			Une PMI/PME avec un fort potentiel		Une PMI/PME nouvellement créée	
	Date de la demande	après l'introduction	Date de la demande	après l'introduction	Date de la demande	après l'introduction
1. Capital	> 30 M B	> 60 M B	> 15 M B	> 30 M B	> 15 M B	> 30 M B
• Capitaux propres	> 80 M B	> 200 M B	> 40 M B	> 100 M B	> 40 M B	> 100 M B
• Nombre d'actions		> 6 millions		> 3 millions		> 3 millions
• Valeur nominale		10 B		10 B		10 B
2. Répartition du capital						
2.1. Petits actionnaires						
• Nbre d'actionnaires	> 600 actionnaires		> 300 actionnaires		> 300 actionnaires	
• Capital						
si cap. < 500 M B	supérieur à 30 %		supérieur à 20 %		supérieur à 20 %	
si cap. > 500 M B	supérieur à 20 % ou 15 millions actions ; on retient le plus grand des deux					
2.2 Mise à la disposition des *Underwriters*	> 20 % du capital		> 15 % du capital		> 15 % du capital	
3. Financiers	3.1 Société mature et bien organisée avec un bénéfice net supérieur à 25 M B sur les trois dernières années		3.1. Bonne performance dans le secteur sur les trois dernières années et a déclaré des bénéfices		3.1. Le projet doit avoir un rendement approprié	
	3.2. Capitaux propres ne contenant pas de pertes		3.2. Si les réserves de la société sont négatives les capitaux propres doivent être supérieurs à 100 M B			
4. Dividende	Doit avoir une politique de dividende claire		Doit avoir une politique de dividende claire		Doit avoir une politique de dividende claire	
5. Conditions supplémentaires					5.1 Doit être soutenue par le gouvernement ou une organisation gouvernementale	
					5.2 Doit posséder une étude de faisabilité par une organisation tierce	
					5.3 Doit avoir un résultat bénéficiaire à la date	

La procédure pour choisir les entreprises qui seront introduites en Bourse est longue. Le SET doit s'assurer que le secteur d'activité de l'entreprise correspond bien à la politique de diversification de la Bourse et que la qualité du management est bonne. Les performances passées et actuelles de la société sont extrêmement importantes dans la procédure de sélection. Compte tenu de la complexité de l'opération, la plupart des sociétés utilisent comme conseiller les sociétés financières, qui sont également des *Underwriters* lors de l'introduction en Bourse.

Le schéma ci-dessous donne les principales étapes dans une opération d'introduction en Bourse.



Il faut souligner que les *Underwriters* jouent un rôle très important ; les services offerts par eux peuvent être divisés en six catégories principales :

- la restructuration du capital de l'entreprise,
- la préparation des documents exigés par le SET et la participation aux négociations entre le SET et l'entreprise,
- l'évaluation de l'entreprise et le choix définitif du prix de souscription,

– le placement des actions avant l'introduction auprès des investisseurs ; il faut préciser que pendant cette phase les investisseurs sont choisis par connaissance personnelle ; les critères objectifs, tels que l'appel d'offre, ne sont pas utilisés,

– le suivi pendant la première cotation en Bourse,

– l'assurance d'un marché secondaire actif, au moins pendant six mois après la première cotation.

Les *Underwriters* sont rémunérés sous forme d'une commission. Le montant des commissions est négocié directement entre l'entreprise et l'*Underwriter* ; en règle générale, elle varie entre 3 % et 5 % du montant levé.

Le rendement des titres nouvellement introduits au SET

Nous avons voulu analyser le comportement des titres nouvellement introduits. L'objectif était d'étudier les rendements de ces titres, pour ceux qui ont pu participer au placement privé, lors de la souscription, réalisé par les *Underwriters* et qui ont gardé les titres uniquement jusqu'à la première cotation, et de les comparer aux rendements obtenus par les investisseurs qui n'ont pas pu participer à la souscription, mais qui ont acheté les titres à la Bourse après la première cotation. Les rendements ont été calculés pour les différentes périodes de rétention allant de 30 jours à 180 jours après la première cotation.

L'objectif de cette analyse est de répondre à un certain nombre d'interrogations : Le prix de souscription est-il correctement déterminé ? Le cours affiché au premier jour de la cotation reflète-t-il le prix d'équilibre entre l'offre et la demande ? Peut-on obtenir des rendements exceptionnels en investissant dans des titres de sociétés nouvellement introduites en Bourse ?

Méthodologie

Quatorze sociétés ont été choisies au hasard parmi les sociétés qui étaient introduites au SET entre janvier 1989 et novembre 1989. Il faut souligner que ces sociétés ont été retenues car l'ensemble des données étaient disponibles y compris le prix de souscription et la part des actions qui était mise à la disposition des investisseurs pendant la phase de souscription (Tableau III). Les données concernant les cours et les indices nous ont été fournies par une société de Bourse[2] sous forme d'une disquette ; pour certaines sociétés, nous avons été amenés à rechercher les données publiées dans les journaux. Les logiciels DBASE IV et LOTUS ont été utilisés pour l'analyse. Les cours ont été corrigés pour les *Stock Splits* (distribution d'actions gratuites).

(2) Phatra Thanakit Company Limited ; 183 Sukhumvit Road, Bangkok.

Tableau III. Principales caractéristiques des sociétés retenues dans l'analyse.

Nom	Secteur d'activité	Date de souscription t_0	Prix de souscription (bahts)	Part des actions mises à la disposition des souscript.	Date de première cotation t_1	Cours au jour de la cotation	$t_1 - t_0$ (jours)
1. Swedish Motors Corp. Ltd	Automobile	05.08.88	225	22,50 %	06.01.89	260	154
2 Lucky Tex (Thaïland) Ltd	Textile et habillement	28.12 88	62	14,92 %	17.03 89	83	79
3. Siam Agro-industry Co Ltd	Agro-alimentaire	10.03.89	50	10,00 %	17.05 89	115	68
4 Royal Orchid Hotel (Thaïland) Ltd	Hôtel	27.04 89	150	20,00 %	21.07.89		85
5. Kaurg Thaï Bank Ltd	Banque	21.07.89	120	20,22 %	02.08.89	120	12
6. Semi-conducteur venture international Ltd	Équipement électrique	06.07 89	185	30,00 %	18.08 89	512	74
7. TTL industry Co Ltd	Textile et habillement	09.01 89	100	40,00 %	19.09.89	230	253
8. Thai Pineapple Co Ltd	Agro-alimentaire	13.09.89	60	20,00 %	25.09.89	108	12
9. Royal Ceramic Industry	Matériaux de construction et décoration intérieure	08 09.89	80	15,00 %	28.09.89	138	20
10.Thaï wire Products Ltd	..	24 08.89	130	20,00 %	24.10.89	256	61
11.Thaï metal Drum manufactoring Co Ltd	...	08.09 89	50	20,00 %	10.11.89	123	63
12.Thai wah food Products Ltd	Agro-alimentaire	04.08.89	63	25,00 %	06.12 89	120	124
13.Thai As hahi Glass Ltd	Matériaux de construction et décoration intérieure	10.11.89	135	10,67 %	25.12 89	332	45
14 Tropical Corning (Thaïland) Ltd	Agro-alimentaire	30 11.89	220	9,09 %	10.01 90	424	41

L'analyse

Pour chacune de ces sociétés, nous avons calculé les taux de rendements suivants :

$$R_0 = \frac{P_1 - P_s}{P_s} \times 100 \; ; \; R_1 = \frac{P_1 - P_1}{P_1} \times 100 \; ; \; R_2 = \frac{P_2 - P_1}{P_1} \times 100 \; ;$$

$$R_3 = \frac{P_3 - P_1}{P_1} \times 100 \; ; \; R_4 = \frac{P_4 - P_1}{P_1} \times 100 \; ;$$

Où : P_s = prix de souscription ;
P_1 = cours de la première cotation ;
P_1 = cours au (D_t + 30 jours) où D_t = date de la première cotation ;
P_2 = cours au (D_t + 60 jours) ;
P_3 = cours au (D_t + 90 jours) ;
P_4 = cours au (D_t + 180 jours).

Ensuite, nous avons calculé les taux de rendement du marché, en utilisant l'indice du marché (SET index). Ainsi, pour chaque société, les taux de rendement du marché ont été calculés pour des dates identiques.

$$R_{m_0} = \frac{I_l - I_s}{I_s} \times 100 \; ; \; R_{m_1} = \frac{I_1 - I_l}{I_l} \times 100 \; ; \; R_{m_2} = \frac{I_2 - I_l}{I_l} \times 100 \; ;$$

$$R_{m_3} = \frac{I_3 - I_l}{I_l} \times 100 \; ; \; R_{m_4} = \frac{I_4 - I_l}{I_l} \times 100 \; ;$$

Où : I_s = l'indice au jour de la souscription ;
I_l = l'indice au jour de la première cotation ;
I_1 = l'indice au jour de la première cotation + 30 jours ;
I_2 = l'indice au jour de la première cotation + 60 jours ;
I_3 = l'indice au jour de la première cotation + 90 jours ;
I_4 = l'indice au jour de la première cotation + 180 jours.

Les taux de rendement corrigés pour le marché

Nous avons calculé les taux de rendement corrigés de chacun des titres en prenant la différence entre le taux de rendement du titre et le taux de rendement du marché pour la même période. Ainsi, le taux de rendement corrigé pour la période entre la souscription et la première cotation (t_1), R_0', est donné par $R_0' = R_0 - R_{m_0}$. De même le taux de rendement corrigé pour la période entre la première cotation et le jour $t_1 + 30$ jours.

Ainsi : $R_1' = R_1 - R_{m_1}$; $R_2' = R_2 - R_{m_2}$; $R_3' = R_3 - R_{m_3}$; $R_4' = R_4 - R_{m_4}$.

Les résultats

Dans toutes les sociétés, le cours à la première cotation était supérieur au prix de souscription. La hausse allant de 0,80 % pour la Krung Thaï Bank Ltd, jusqu'à 286,67 % pour le Royal Orchid Hotel. Les rendements corrigés R_0' (entre la date de la première cotation et la date de souscription) sont toujours positifs avec une moyenne de 93,5 % et un écart type de 64,47 %.

Dans sept sociétés les cours ont enregistré une baisse après la première cotation. Les rendements corrigés R_1', R_2', R_3', R_4' sont négatifs à l'exception de trois sociétés : Thaï Pineapple Co. Ltd, Thaï wire Products Ltd, Royal Orchid Hotel (Thaïland) Ltd.

L'analyse du nombre d'actions et la part des actions mises à la disposition des investisseurs lors de la souscription ne permettent pas de conclure qu'il existe une relation : entre l'évolution des cours et le nombre d'actions et entre le rendement corrigé et la part des actions mises à la dispositions des investisseurs.

Dans l'état actuel des choses, seul un investissement en titres pendant la phase de souscription est justifié, sinon il faut attendre au moins six mois avant d'investir dans une entreprise nouvellement introduite. Il apparaît que le premier cours affiché ne représente pas un véritable cours d'équilibre entre l'offre et la demande. D'autre part, le cours est loin de la valeur fondamentale de l'entreprise.

On peut dire qu'il y a une manipulation des cours qui permet aux souscripteurs de réaliser des bénéfices importants. Les investisseurs ne possèdent peut-être pas les moyens d'évaluer correctement les entreprises. Il est donc important de revoir la procédure d'introduction en Bourse. Le rôle des sociétés de Bourse (*Securities companies*) doit être renforcé pour permettre une plus grande transparence.

Les facteurs de fragilité

Pour que la Bourse puisse contribuer au développement du secteur privé de façon efficace, elle doit être stable et avoir une structure qui assure une transparence et donc crée un climat de confiance ; d'autre part, le cours affiché doit refléter la valeur intrinsèque de l'entreprise. L'analyse du SET nous permet de relever les points suivants.

Structure de la demande

Actuellement, les investisseurs au SET représentent 1 % de la population thaïlandaise. De plus, la participation des investisseurs institutionnels est faible (voir Tableau IV).

Tableau IV. Structure de la demande.

	Nombre d'actions		Investissements	
	1979	1989	1979	1989
Personnes morales	63,50 %	55,75 %	5,34 %	4,76 %
Particuliers	36,50 %	44,25 %	94,66 %	95,24 %

Source : Phatra Research Institute, Bangkok.

Une étude menée par Phatra Research Institute [5] montre que les investisseurs particuliers ont pour objectif de spéculer et de réaliser des gains à court terme et qu'ils contribuent à aggraver la volatilité du marché. Il est donc important que les investisseurs institutionnels jouent un rôle important dans la détermination des cours et dans la formation des investisseurs. Ils doivent publier régulièrement des études fondamentales sur les titres cotés. On doit également introduire davantage de fonds d'investissement (SICAV, FCP).

À l'heure actuelle, il n'y a qu'une seule société qui gère les fonds mutuels avec 17 fonds communs dont la capitalisation est de 30,9 milliards de bahts, soit 5,29 % de la capitalisation boursière de l'ensemble du marché.

On constate qu'une part importante du marché est détenue par un nombre limité d'investisseurs, ce qui va à l'encontre de la stabilité du marché. En avril 1990, les dix plus grands investisseurs détenaient 58 % de l'ensemble du marché, dont 13,7 % étaient des investisseurs étrangers.

La structure de l'offre

L'efficience du marché dépend également de la qualité des titres offerts. Il faut que les titres offerts couvrent l'ensemble des entreprises du pays, qu'il n'y ait pas une concentration trop importante de certains secteurs ou industries. Actuellement, certains secteurs (comme banque et finance) sont surreprésentés au SET. Les nouvelles introductions doivent équilibrer la structure du marché.

La capitalisation du SET est faible par rapport au PNB du pays. L'une des raisons de la faiblesse de la capitalisation est l'absence d'industries d'infrastructure (télécommunications, transport, énergie...), ces entreprises étant actuellement dans le secteur public. Il faut donc diminuer le poids du secteur public par un programme de privatisation.

Autres

Il faut renforcer la procédure de sélection des entreprises qui seront autorisées à être introduites en Bourse. Les sociétés qui cherchent à réaliser des gains à court terme au détriment d'une performance à long terme doivent être écartées. L'un des critères de sélection doit être le potentiel à long terme de l'entreprise. Il faut également éviter une très forte concentration d'actions parmi un faible nombre d'investisseurs. On doit s'assurer qu'il n'y a pas de manipulation des cours lors de la première cotation.

Il faut assouplir les contrôles de changes pour encourager les investisseurs étrangers en portefeuille. Nous avons dans une autre étude constaté que les investisseurs étrangers sont plus rationnels et donc contribuent à la stabilité du marché.

La présente étude a montré l'importance de la procédure suivie pour l'introduction en Bourse afin d'assurer le bon fonctionnement du marché boursier. Un pays qui cherche à développer un marché des capitaux efficace doit bien étudier l'organisation des autorités de tutelle et clairement définir les acteurs qui devront participer au développement de la Bourse.

Bibliographie

1. Baring securities (1989). *Thaïland stock market review*, juin.
2. De Bondt W. F. M., Thaker R. (1975). Does the stock market over react ? *Journal of Finance* ; 40 : 793-805.
3. Ibbotson R. G. (1975). Price performance of common stock new issues. *Journal of Financial Economics* ; 3 : 235-272.
4. Miller R. E., Reilly F.K. (1987). An examination of mispricing, returns and uncertainity for initial public offerings. *Financial Management* ; 16 : 33-38.
5. Phatra Research Institute (1991). *Thaï stock market review.* Bangkok, Thaïlande, juillet.
6. SET (1990). *Fact book.*
7. SET (1990). *Regulations governing the securities exchange of Thaïland*, juin.
8. Soegaard R. (1990). *From subscription period to listing on the stock exchange.* Rapport non publié, SOM, AIT, Bangkok, Thaïlande.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 323-336.

25

Méthodologie d'évaluation des projets en économie informelle

E. BLOY

Université Lumière Lyon II, France

Il est actuellement bien établi par de multiples recherches menées sur ce thème, que l'économie informelle représente une part importante de la création de richesse des pays du Tiers-Monde. Plus étonnant encore, il apparaît que cette part de l'activité économique est le siège de phénomènes managériaux tout à fait remarquables. Les micro-entreprises qui constituent le tissu de cette économie immergée sont dirigées selon des critères qui sont parfaitement rationnels eu égard à leur environnement et elles sont souvent très profitables. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il n'existe pas nécessairement de rupture entre l'économie informelle et l'économie officielle. Ainsi nombre d'activités dites officielles comportent des aspects quelque peu clandestins qui leur permettent d'améliorer leur compétitivité. Une partie des revenus dégagés dans cette économie officielle servent à alimenter l'économie informelle. Inversement, il semble qu'arrivée à un certain stade de développement, une entreprise que l'on pourrait qualifier d'informelle tende à s'intégrer dans le circuit de l'économie officielle.

De ces diverses considérations se dégagent trois conclusions fondamentales :

- L'économie informelle est une part significative de l'activité globale.
- Elle est gérée selon des critères qui relèvent de la plus parfaite rationalité économique.
- Elle n'est pas coupée du reste de l'économie.

Il découle à l'évidence de ces trois considérations qu'il est possible d'utiliser l'informel pour solliciter le développement de l'ensemble de l'activité économique. Une telle attitude suppose alors des financements qui sont hors du champ de l'économie informelle et donc des critères et des méthodes d'évaluation des projets qui soient adaptés à la logique de l'économie souterraine. Nous entendons par projet, la création ou le développement d'une entreprise informelle. Nous nous plaçons ainsi dans l'hypothèse où une enveloppe de financement provenant du secteur formel serait dégagée en vue d'accroître la capacité de production de ces activités.

L'objet de cette communication consiste à dégager une méthodologie d'évaluation qui soit spécifique à la configuration de ces activités dans le contexte de l'économie de l'Afrique sub-saharienne. La réflexion portera d'abord sur la structure informationnelle susceptible de fonder l'évaluation de ces projets. Une grille d'analyse étant définie, il sera alors possible de mener une réflexion sur les critères d'évaluation.

Le cadre comptable d'observation

Comme nous l'avons souligné dans une communication précédente, la gestion de l'entreprise en économie informelle se caractérise par trois traits [3] :

- le poids accordé à la récupération la plus rapide possible des mises de fonds, ce qui contribue à privilégier dans la gestion les flux de liquidité plutôt que les revenus au sens économique du terme,
- le peu d'intérêt accordé dans tous ces projets au développement du capital fixe,
- la faible place accordée dans le financement de ces projets aux ressources formelles.

Si l'on recoupe ces diverses constatations, on aboutit inévitablement aux conclusions suivantes :

1. la notion classique de taux de rentabilité n'offre que peu d'intérêt dans un tel contexte, puisque les deux termes qui permettent de le calculer, à savoir au numérateur un revenu, et au dénominateur, le capital, sont des données de faible prégnance dans le cadre de la gestion informelle ;
2. cette carence conduit à négliger totalement une politique de développement axée sur l'investissement et sur le long terme, puisque toute mesure de la performance d'un projet se réduit implicitement au délai de récupération.

Pour analyser cette logique de gestion, nous avons déjà mis en évidence le rôle que pouvait jouer un tableau pluriannuel de flux financiers [3, p.70]. Le tableau pluriannuel de flux financier a été mis au point par G. de Murard [12]. On trouvera la structure de ce tableau en annexe ainsi que les explications nécessaires à sa compréhension. Cependant, si l'on note que l'excédent de trésorerie d'exploitation, qui est défini dans le tableau pluriannuel de flux comme la différence entre l'excédent brut d'exploitation et la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation, peut tout aussi bien se définir comme la différence entre les encaissements d'exploitation (recettes) et les décaissements d'exploitation (achats, réparations et rémunérations de services divers, impôts, frais de personnel), on peut alors adapter le tableau pluriannuel au cadre de l'économie informelle et le reformuler comme indiqué dans le Tableau I.

Tableau I. Tableau pluriannuel dans le cadre de l'économie informelle.

Production du flux de trésorerie	Encaissements d'exploitation
	– Décaissements d'exploitation
	= Excédent de trésorerie d'exploitation
	ou
	Flux de trésorerie d'exploitation
Utilisation du flux de trésorerie	Flux de trésorerie d'exploitation
	– Dépenses familiales incompressibles
	A = Solde disponible après dépenses incompressibles
	– Dépenses d'acquisition ou de gros entretien du matériel
	B = Solde après investissement
Apports nets de fonds externes	Apports de fonds externes d'origine formelle ou informelle
	– Sorties de fonds résultant des financements d'origine externe
	C = Solde financier
Utilisation du disponible net	B + C = Disponible net
	– Dépenses discrétionnaires familiales
	– Investissement de diversification
	= Flux résiduel net

Cette séquence dénote le comportement suivant : la gestion de l'entreprise est directement axée sur un flux net d'encaissement lié au cycle d'exploitation. Ce flux sert en priorité à satisfaire aux dépenses familiales. Il se dégage un surplus qui peut servir à financer l'investissement. Les insuffisances éventuelles de ce surplus peuvent être comblées par un apport net de fonds en provenance de l'extérieur. Si l'ensemble de ces opérations dégage un surplus net, ce surplus net pourra être utilisé soit à satisfaire des dépenses de consommation discrétionnaires, soit à des investissements, attitude qui n'est d'ailleurs pas illogique compte tenu de l'environnement fortement risqué dans lequel évolue l'entreprise informelle.

Le solde le plus significatif de ce tableau, dans le cadre de l'économie informelle, est pour nous l'excédent de trésorerie d'exploitation, car c'est lui qui détermine la performance de l'entreprise informelle. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, la gestion dans l'informel est très centrée sur la récupération rapide de la mise de fonds. Dans ces conditions, seule l'aptitude de l'investissement à créer un flux de trésorerie satisfaisant eu égard aux dépenses obligatoires sera considérée comme critère pertinent de l'intérêt du projet.

Ce cadre étant défini, il faut examiner la technique d'évaluation qui lui est adaptée.

Le *sinking fund* : application à l'évaluation des investissements en économie informelle

Nous examinerons dans un premier temps les principes de cette technique, puis nous verrons en quoi cette approche répond particulièrement bien au cadre de l'économie informelle, et que les éléments nécessaires à la mise en œuvre de ce type de calcul peuvent parfaitement être obtenus à travers un outil d'analyse comptable adapté au contexte de l'économie informelle.

Le principe de la méthode du *sinking fund*

Le terme *sinking fund* signifie fonds d'amortissement. Il s'agit d'une pratique financière à laquelle les entreprises qui émettent un emprunt remboursable *in fine* ont recours. En effet ces entreprises doivent :

- faire face au paiement périodique des intérêts ;
- faire face au remboursement total du capital à la fin de la vie de l'emprunt.

Pour satisfaire à cette dernière obligation, l'entreprise peut abonder un fonds d'amortissement de l'emprunt selon la même périodicité que celle requise par le paiement des intérêts. Bien sûr cette somme sera placée à un certain taux de réinvestissement. Le montant de l'abondement périodique du fonds est fonction de trois paramètres :

- le taux de réinvestissement ;
- la durée de vie de l'emprunt ;
- les montant du capital à rembourser.

Autrement dit, l'entreprise doit à chaque période débourser une somme qui se décompose comme suit :

1. Le montant des intérêts versés, soit $k \cdot C$ où k représente le taux servi sur l'emprunt et C le montant emprunté.
2. Le montant de la somme versée au fonds, soit $\frac{C \cdot j}{(1+j)^N - 1}$, où j représente le taux de réinvestissement, et N la durée de vie de l'emprunt.

On peut encore dire que cette somme globale se décompose en un montant distribuable qui constitue la rémunération nette du capital et en une reconstitution du capital.

Le principe de cette technique de base peut parfaitement se transposer à la problématique de l'évaluation d'un projet d'investissement. En effet, on sait que la valeur actuelle nette d'un projet d'investissement peut s'écrire :

$$VAN = -I + \sum_{t=1}^{N} [f_t / (1+k)^t]$$

où I représente le montant de la dépense d'investissement, supposée décaissée à la période initiale, f_t, le flux de liquidité de la période t résultant de la décision d'investissement, et N, l'horizon économique de l'opération. Bien évidemment l'opération n'est censée être faite que dans la mesure où la VAN est positive. Comme on le sait, on peut également aborder la problématique de la décision d'investissement à partir du taux de rentabilité interne, ce taux est la valeur de k pour laquelle l'équation ci-dessous est vérifiée :

$$VAN = -I + \sum_{t=1}^{N} [f_t / (1+k)^t] = 0$$

Le taux de rentabilité interne est le taux qui, appliqué au montant de l'investissement de départ, permet de déterminer le résultat de l'investissement distribuable, c'est-à-dire la somme dont on peut jouir librement, étant entendu que le solde restant sera suffisant pour reconstituer le capital, à condition que ce solde puisse être réinvesti à chaque période à un taux égal au taux de rentabilité interne.

Supposons ainsi que l'on ait un investissement initial de 10 000, dont l'horizon économique soit de 5 ans, et qui rapporte un flux de liquidité annuel de 3 000, dans ce cas le taux de rentabilité interne est donné par la relation :

$$-10\,000 + \sum_{t=1}^{N} [3\,000 / (1+k)^t] = 0$$

$$\text{soit} \quad k = 15{,}238\ \%$$

Ce taux de 15,238 % signifie qu'il est possible de distribuer chaque année 10 000 × 15,238 %, soit 1 523,8 et qu'il suffit de placer 1 476,2 pendant 5 ans à un taux identique pour reconstituer le capital (voir Tableau II).

Tableau II.

Années	Flux de liquidité	Distribution	Annuité de reconstitution	Intérêt sur fonds de roulement	Fonds annuel	Fonds cumulé
1	3 000	1 523,8	1 476,2		1 476,20	1 476,20
2	3 000	1 523,8	1 476,2	224,94	1 701,14	3 177,34
3	3 000	1 523,8	1 476,2	484,16	1 960,36	5 137,70
4	3 000	1 523,8	1 476,2	782,88	2 259,08	7 396,78
5	3 000	1 523,8	1 476,2	1 127,12	2 603,32	10 000,00

Cependant, il s'agit là d'un cas très particulier où le taux de rentabilité net et le taux de réinvestissement se confondent. Or dans la réalité il n'en est rien, comme l'indique d'ailleurs le fondement même de la méthode, puisqu'il n'y a aucune raison pour que le taux qui ait servi sur l'emprunt soit identique au taux auquel l'entreprise pourra placer les sommes approvisionnant son fonds d'amortissement.

Ainsi le Tableau III indique pour des taux de réinvestissement donnés, mais différents du taux de rentabilité interne, quelles sont les sommes distribuables et la rentabilité nette qui en découle.

Tableau III.

Taux de réinvestissement	$\frac{j}{(1+j)^N - 1}$	Annuité de reconstitution	Flux de liquidité	Distribution	Rentabilité nette
8 %	0,170 456	1 704,56	3 000	1 295,44	12,95 %
12 %	0,157 410	1 574,10	3 000	1 425,90	14,25 %
18 %	0,139 778	1 397,78	3 000	1 602,22	16,02 %

Cet outil d'analyse possède plusieurs niveaux de pertinence :

1. Il permet d'évaluer la performance d'un investissement compte tenu de la nécessaire protection du capital. On peut imaginer à partir de cet exemple que l'entreprise estime indispensable de rémunérer les ressources de financement nécessaires à l'investissement par un taux de 12 %. La méthode du *sinking fund* fournit le montant qui peut être utilisé discrétionnairement, une fois la rémunération du capital financier assurée.

2. Connaissant le flux de liquidité créé par l'investissement, le taux de réinvestissement, et le taux net de rentabilité désiré par l'investisseur, il permet de déterminer la valeur de l'investissement. Cette démarche est particulièrement utile quand le projet d'investissement est une entreprise elle-même, puisqu'elle permet de déterminer la valeur de l'entreprise pour l'investisseur.

3. Une autre façon d'aborder cette méthode consiste à supposer connus le flux de liquidité globale de l'investissement, ainsi que les sommes nécessaires pour alimenter le *sinking fund*. On peut donc en déduire :

- la somme distribuable à chaque période ;
- le taux de rentabilité nette ;
- éventuellement le taux de réinvestissement moyennant certaines hypothèses.

Toutes ces approches supposent évidemment que l'on se donne l'horizon économique de l'investisseur.

Restructuration du cadre comptable

La méthode proposée offre un double avantage :

- en premier lieu, elle est parfaitement cohérente avec un système comptable centré sur les flux de trésorerie, comme on a pu le noter lors de l'exposé de principe ;
- en deuxième lieu, elle permet une lecture d'un échéancier de flux de liquidité en termes de taux ;
- en troisième lieu, l'utilisation d'un double taux dans le calcul permet de rendre compte comme nous allons le voir de la nature dualiste des flux de liquidités résultant de l'investissement, à savoir ceux qui ont un caractère obligatoire, et ceux qui ont un caractère discrétionnaire.

La ventilation entre ces deux types de dépenses est faite à partir de la grille comptable que nous avons précédemment décrite.

Nous distinguerons dans les dépenses obligatoires :

- celles qui relèvent des nécessités de la consommation ou des opérations de répartition ayant un caractère contraignant (comme l'imposition) ;
- celles qui relèvent de la logique du financement ;
- celles qui relèvent de la logique de l'investissement de gros entretien ou de réparation.

On aboutirait ainsi à la grille d'analyse du Tableau IV.

Tableau IV.

Flux de trésorerie nette		Flux de trésorerie d'exploitation
	–	Dépenses familiales incompressibles (y compris impôts)
	A =	Solde disponible
Flux distribuable	–	Sorties de fonds résultant des financements d'origine externe
	B′ =	Solde distribuable
Flux discrétionnaires	+	Apports de fonds d'origine externe
	–	Investissements nécessaires à l'entretien
	–	Investissements de développement ou de diversification
	–	Dépenses de consommation discrétionnaire
	=	Flux de liquidité résiduel

Le flux distribuable est déterminé à partir des seules dépenses familiales incompressibles, et sorties de fonds résultant des opérations de financement. En revanche les dépenses d'investissements indispensables ont été classées dans les flux discrétionnaires. Ce reclassement quelque peu paradoxal peut s'expliquer comme suit : les dépenses familiales incompressibles et les sorties de fonds issues des financements externes ont les caractéristiques suivantes :

- elles ne peuvent être différées dans leur échéance ;
- elles ne peuvent être différées dans leur montant ;
- elles peuvent difficilement être financées par des ressources externes.

Elles présentent donc un très fort degré de contrainte. En revanche, la dépense d'investissement d'entretien ou de renouvellement peut presque toujours être amendée, d'une part, et pourra plus facilement s'imputer sur un financement externe, d'autre part. Elle nous paraît donc relever d'une logique de flux discrétionnaires.

Le processus d'évaluation par le *sinking fund* en économie informelle

Nous chercherons d'abord une articulation entre les flux de liquidités avant d'aborder l'évaluation de la performance proprement dite.

L'articulation entre les flux de liquidités

Le flux disponible net est dans la perspective qui est nôtre le véritable point de départ du raisonnement. En effet, ce flux représente le flux de liquidité effectivement disponible pour les besoins de gestion de l'entreprise informelle. C'est lui qui est affecté en priorité aux dépenses issues des financements externes(1). Cependant pour que ce flux soit véritablement significatif, il faut qu'il relève d'un calcul normatif. Autrement dit les dépenses familiales incompressibles qui seront prises en compte à ce niveau-là ne seront pas celles qui seront effectivement observées sur tel ou tel cas, mais seront les dépenses normalement nécessaires à une famille type vivant dans les conditions habituellement observées dans les catégories sociologiques où se recrutent ces entrepreneurs(2). Cela implique que les dépenses familiales incompressibles vont constituer un invariant, et qu'en fait la performance de l'investissement sera intégralement liée au montant du flux de trésorerie d'exploitation. De cette façon, le solde disponible est fonction de l'excédent de trésorerie d'exploitation et non d'une situation familiale particulière.

(1) Ce cas vise la situation où les revenus familiaux sont issus de la seule entreprise. Dans l'hypothèse où l'entreprise informelle constitue simplement un revenu d'appoint, on peut considérer que l'intégralité du flux de liquidité qu'elle procure est disponible, les dépenses familiales incompressibles étant censées être couvertes par les revenus principaux. On peut prendre, à titre d'exemple, le cas de certains fonctionnaires qui recyclent une partie de leurs revenus dans les transports informels.

(2) La détermination des dépenses normalement nécessaires ne fait ici référence qu'aux sommes permettant de satisfaire aux besoins familiaux élémentaires. Il ne faut toutefois pas se cacher que cette façon de voir ne correspond pas nécessairement au "vécu" des individus. En effet, certaines dépenses qu'on pourrait juger superflues peuvent très bien être ressenties comme parfaitement nécessaires et non différables. Cependant nous en resterons à une conception relativement restrictive des dépenses nécessaires car il semble difficile d'intégrer de façon simple les comportements ostentatoires.

Il faut ensuite s'interroger sur la notion de flux distribuable. En théorie nous avons vu qu'il représente la somme dont on peut disposer librement compte tenu d'une dotation à un fonds de reconstitution du capital. Cette dotation au fonds de reconstitution sera calculée en se fondant sur une rémunération normale des capitaux investis dans le cadre d'une économie informelle. Nous reviendrons plus en détail sur cette détermination par la suite.

Dans ces conditions, il peut être fait une double lecture du flux distribuable :

- il est l'expression de la performance nette du projet ;
- il est également l'élément constitutif d'un tableau d'emploi et de ressource un peu particulier qui peut se formaliser comme suit :

Investissements	Solde distribuable ou autofinancement
Dépenses de consommation discrétionnaires	Apports extérieurs
Flux de trésorerie résiduel	
Total emplois	Total ressources

Dans cette perspective, le solde distribuable se cumule avec les apports extérieurs pour constituer un pool de ressources. Le solde distribuable a alors le statut d'un véritable flux d'autofinancement. Ces ressources peuvent être affectées soit à l'investissement, soit à des emplois improductifs (consommation ou thésaurisation).

Cette articulation nous conduit à envisager la performance d'un projet en économie informelle sous un double aspect :

- d'une part sous celui du niveau de sa performance ;
- d'autre part sous celui de l'affectation de la performance, c'est-à-dire de l'utilisation qui est faite du flux distribuable.

C'est ce que nous allons faire dans les développements qui vont suivre.

L'évaluation de la performance des projets

L'évaluation du niveau de la performance

Nous avons précédemment laissé dans l'ombre le calcul de l'annuité de reconstitution qui préludait à la détermination du solde distribuable. Or, la modalité de calcul, comme nous allons le voir, est au cœur de l'évaluation de la performance du projet en termes de taux. Selon la façon dont on prend en compte cette annuité de reconstitution, on obtient deux évaluations fort différentes du niveau de performance du projet.

La première approche consisterait à considérer, comme nous l'avons indiqué dans le cadre comptable des développements précédents, que l'annuité de reconstitution s'identifie avec les prélèvements résultant des financements externes. La performance nette de l'investissement est évidemment mesurée par le solde distribuable, qui, rapporté au montant du projet, fournit le taux net de rentabilité. Il s'agit alors de la rentabilité effective du projet, telle qu'elle résulte des flux de liquidité enregistrés dans une comptabilité tenue en termes de trésorerie. On note que dans une telle approche, l'horizon économique du projet résulte d'une déduction, et qu'il est fortement dépendant des modes de financement choisis.

En effet, si l'intégralité du financement est externe, ou si il y a mélange financement informel de type tontinier et financement formel (emprunt), en se donnant un coût moyen de financement, on en déduit l'horizon temporel implicite de l'investissement. Cette technique peut donc constituer un moyen de connaître ce paramètre fondamental sans recourir à des questions directes qui n'éveilleraient pas nécessairement beaucoup d'écho au sein de la population enquêtée.

On peut opposer à cette approche une problématique plus normative. Dans ce dernier cadre, l'annuité de reconstitution est déterminée quand deux paramètres ont fait eux-mêmes l'objet d'une détermination préalable, à savoir :

- l'horizon économique des investisseurs ;
- le taux de réinvestissement.

Le premier de ces deux paramètres ne peut être déterminé que par voie d'enquête et nous venons d'évoquer le problème. Cependant, on peut présumer que ces horizons doivent être très courts compte tenu du degré de risque extrêmement élevé de l'environnement. Nous pensons qu'il ne conviendrait pas de retenir dans les calculs un horizon temporel supérieur à trois ans. En ce qui concerne le deuxième paramètre, on dispose d'éléments un peu plus objectifs, tant en ce qui touche la nature du taux de réinvestissement, qu'en ce qui concerne son niveau. En effet, plusieurs recherches ont été menées récemment sur les tontines à enchères [7]. Ces recherches visent en particulier à mesurer les taux qui ressortent des opérations se déroulant à l'intérieur de ces groupements. On dispose ainsi aussi bien de taux d'emprunts que de taux de placement, puisque les participants sont alternativement prêteurs et emprunteurs. On peut ainsi légitimement considérer que les taux de placement qui se fixent dans les tontines à enchères sont significatifs d'une rémunération normale de l'épargne dans le cadre d'une économie informelle, et qu'ainsi ils déterminent bien un taux de réinvestissement de référence.

L'annuité de reconstitution ainsi établie a un caractère normatif très accentué. Le solde distribuable qui en résulte n'est donc pas la somme dont peut effectivement disposer l'entrepreneur mais la somme dont il pourrait jouir discrétionnairement s'il devait faire face à des annuités financières calculées selon les taux et les termes définis précédemment.

Dans ces conditions, le solde distribuable est bien une mesure de la rentabilité nette "normale" du projet à un horizon économique prédéterminé.

Selon nous, la première modalité d'évaluation correspondrait plutôt à un processus d'observation des projets existants et à une analyse de leur rentabilité effective. La deuxième serait plus adaptée à une vision prévisionnelle. Il s'agirait alors d'établir un classement de plusieurs projets proposés à des financements. Aucune modalité de financement n'étant encore à ce stade définie, seul un calcul normatif permettrait d'analyser la performance nette des projets. En résumé, la première perspective serait plutôt celle de la recherche sur le terrain, alors que la seconde serait celle du financeur.

Nous allons tenter d'éclairer les propos précédents par un exemple. Les données de base de l'exemple sont tirées d'un cas concret ressortant du domaine des transports informels. Il s'agit de l'exploitation des calèches dans la région de Cap Vert au Sénégal. Dans cet exemple, seuls les éléments relatifs aux charges et aux produits sont réels. Les éléments concernant les besoins de consommation et les financements ont été imaginés pour les nécessités de l'exposé. L'exploitation d'une calèche fournit annuellement les résultats donnés au Tableau V.

Tableau V. Compte d'exploitation annuel d'une calèche (en francs CFA).

Débit		Crédit	
Achats		Recettes	720 000
– Nourriture chevaux	475 000		
– Pneumatiques	3 000		
– Fers à sabots	12 000		
Soins vétérinaires	12 000		
Impôts et taxes	8 100		
Frais de personnel	42 000		
Amortissements	12 215		
Résultat	155 485		
Total	720 000	Total	720 000

Source : [14].

Les charges qui ont été enregistrées dans ce compte ont toutes fait l'objet d'un débours effectif au cours de l'année. Il en est de même des ressources. Dans ces conditions, le flux d'exploitation est égal à : 155 485 + 12 215 = 167 700.

Le coût de la calèche est d'environ 156 000 F. Nous allons nous placer dans l'hypothèse d'un propriétaire possédant 5 véhicules, soit un flux de liquidité d'exploitation de 838 500 CFA et un investissement de 780 000 CFA. Nous supposerons que les dépenses familiales annuelles incompressibles s'élèvent à 500 000 CFA, et que les débours occasionnés par les financements externes se montent à 120 000 CFA. Bien entendu ces chiffres sont purement imaginaires.

Selon la première méthode de calcul, le solde distribuable serait de :
838 500 – 620 000 = 218 500 ; ce qui fournit un taux de rentabilité nette de :
218 500 / 780 000 = 28 %. Si l'on admet que le coût de financement était de 20 %, on aboutit à un horizon économique implicite d'environ 4,5 ans.

Si on considérait cet investissement comme un projet encore non réalisé, auquel on aurait assigné un horizon économique de 3 ans et un taux de réinvestissement de 17 %, on aboutirait à une dotation annuelle au fonds de reconstitution de 720 407 CFA, ce qui donne un solde distribuable de : 838 500 – 720 407 = 118 093 ; et le taux de rentabilité nette s'élèverait alors à : 118 093 / 780 000 = 15 %.

Bien entendu le résultat apparaît dans ce cas comme moins flatteur, parce que le délai de récupération de la mise de fonds étant beaucoup plus rapide que dans le cas précédent, le prélèvement pour le fonds de reconstitution est très sévère, laissant ainsi moins de place aux utilisations discrétionnaires.

L'évaluation de la performance en termes d'affectation

Poser le problème de l'évaluation en termes d'affectation de la performance ne prend tout son sens que si l'on se place sur le plan macro-économique. Or on ne peut éviter de se poser la question du rôle assigné à l'économie informelle dans l'économie africaine et de façon générale d'ailleurs dans les économies en développement. Il nous paraît opportun à ce pro-

pos de rapporter la problématique de Philippe Hugon [8, pp.187-209]. L'auteur, après avoir rappelé les incertitudes qui règnent sur le statut exact de l'économie informelle, conclut en insistant sur deux points :

• Il montre que l'économie informelle "correspond à une spécificité des modes de régulation des sociétés sous-développées, les activités concernées permettant de satisfaire des besoins non satisfaits par l'économie officielle".

• Il montre que le fonctionnement de l'économie informelle produit des phénomènes positifs à savoir :

– le dégagement d'un surplus donc d'un phénomène d'accumulation ;

– des relations en amont avec l'économie officielle. En ce sens, une extension du secteur informel est susceptible d'avoir un effet positif sur le secteur dit moderne. En revanche, une régression du secteur formel ne touchera pas nécessairement le secteur informel (elle peut même au contraire favoriser son extension).

Le secteur informel développe des effets d'entraînement sur l'emploi : en terme quantitatif, puisqu'il est souvent l'exutoire d'une main-d'œuvre exclue de l'économie officielle ; en terme qualitatif, dans la mesure où ces activités développent une sorte de formation professionnelle à travers l'apprentissage.

Cette approche conduit à penser que l'informel est à la fois l'expression d'un sous-développement, mais en même temps un moyen de le réduire. Les activités canalisées judicieusement ne pourraient-elles pas créer des effets d'entraînement significatifs ?

Dans cette perspective, il conviendrait de délimiter géographiquement ce que l'on pourrait appeler des bassins d'activités informelles. On déterminerait au sein de ces activités deux types de paramètres : la rentabilité nette des activités et l'importance des effets d'entraînement. La performance des activités serait appréciée à partir d'une analyse multicritère faisant intervenir :

– la rentabilité (dégagement d'un surplus estimé par les méthodes exposées précédemment) ;

– l'emploi.

On passerait ainsi d'une évaluation micro-économique fondée exclusivement sur la rentabilité financière à une évaluation macro-économique de type socio-économique.

Conclusion

L'interpénétration entre formel et informel existe déjà et depuis fort longtemps, le plus souvent sous des formes qui confinent à l'illégalité. Le propos serait d'envisager des formes systématiques d'interpénétration entre les deux secteurs. L'utilisation du mécanisme tontinier comme mode de financement complétant, voir suppléant les institutions financières officielles a déjà été envisagée [9]. En effet, le financement tontinier ne requiert aucune information sur les emplois de fonds. Comme cela a été maintes fois évoqué, le lien de confiance et la pression sociale sont suffisamment forts pour s'assurer que les engagements seront tenus sur l'utilisation des sommes. Cependant, l'ardente obligation de rembourser ne fait sentir ses effets que pour autant que les membres de la tontine poursuivent leurs opérations entre eux et sur leurs fonds propres.

Cette insertion peut être envisagée sous deux formes :

- soit il s'agit de financer directement des entreprises informelles ;
- soit il s'agit de financer un groupe de projets à partir d'une enveloppe globale fournie par une institution nationale ou internationale ; cette enveloppe étant distribuée par le canal de groupements informels.

Quelle que soit la modalité choisie, une procédure d'évaluation est nécessaire à titre de condition permissive, même si elle ne s'exerce pas selon des modalités identiques dans les deux cas.

On ne peut envisager, en effet, que le secteur formel investisse dans l'informel sans qu'une certaine transparence et une certaine quantification ne soient produites. Dans cette perspective, l'avantage de l'approche proposée se situe à deux niveaux. Elle repose sur un modèle de comportement financier de l'entrepreneur adapté à la réalité informelle. En particulier, il n'introduit pas de séparation entre l'activité domestique et l'activité d'entreprise, et il intègre une structure de flux qui est propre à l'économie informelle. Cette approche produit en outre des indicateurs pertinents dans le cadre économique envisagé. En fondant l'évaluation de la performance sur la rentabilité nette de l'opération (flux distribuable après dépenses familiales et couverture des charges de financement), et sur des séquences de flux de liquidité, seuls flux financiers repérables dans l'informel, la méthode fournit au financeur une information sur la fiabilité de l'opération assise sur la réalité de l'économie informelle.

Références

1. Baumann E. (1990). Épargne, investissement et consommation en milieu pêcheur du delta central du Niger. *Cahier Monnaie et Financement*, n°19 : 234.
2. Baumann E.(1989). L'investissement dans les activités informelles. *Cahier Monnaie et Financement*, n°18 : 39-111.
3. Bloy E., Dupuy C. (1990). Adaptation des règles de gestion aux contraintes du financement informel ; réflexion dans le cadre du contexte africain. In : Hénault G., M'Rabet R., éds. *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. UREF, John Libbey Eurotext, Paris, pp.65-75.
4. Brenner G., Fouda H., Toulouse J.M. (1990). Les tontines et la création d'entreprises au Cameroun. In : Hénault G., M'Rabet R., éds. *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. UREF, John Libbey Eurotext, Paris, pp.115-127.
5. Contamin B. (1990). Développement et financement des PMI en Côte-d'Ivoire. In : Hénault G., M'Rabet R., éds. *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. UREF, John Libbey Eurotext, Paris.
6. Dupuy C., Servet J.M. (1987). Pratiques informelles d'épargne et de prêt : exemples sénégalais. *Économie et Humanisme* n°294, mars-avril, pp.40-59.
7. Henry A., Thente G., Guillerme P., Dieumégard (1991). *Tontines et banques au Cameroun. Les principes de la société des amis*. Éd. Karthala, Paris.
8. Hugon P. (1984). L'économie non officielle : modes de vie et survie dans les villes africaines. In : Archambault E., Greffe X., éds. *Les Économies non officielles*. Éd. La Découverte, Paris, p.187.

9. Lelart M. (1990). Les circuits parallèles de financement : état de la question. In : Hénault G., M'Rabet R., éds. *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. UREF, John Libbey Eurotext, Paris, pp.45-63.
10. Lelart M., *L'association « opérations 71-71 » de Cotonou de l'organisation de tontines. Les banques tontinières*. Ronéoté.
11. Lelart M. (1991). Les tontines et le financement de l'entreprise informelle. Notes de Recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF, n°91-18.
12. Murard (de) G. (1977). Le tableau pluriannuel de flux financiers. *Revue française de gestion*, janv-fév.
13. Murard (de) G. (1984). Le tableau pluriannuel de flux financiers. In : *La Dynamique des flux, langage économique pour l'entreprise et ses partenaires*. Ouvrage de synthèse, Colloque du 3 oct.
14. Ndiaye M. (1984). *Contribution à l'analyse des transports informels : l'exemple des calèches dans la région de Cap Vert au Sénégal*. Thèse de docteur Ingénieur, 18 janv., Aix-en-Provence.
15. Oudin X. (1990). Dynamique de l'investissement dans le secteur informel : une étude de cas au Niger. In : Hénault G., M'Rabet R., éds. *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. UREF, John Libbey Eurotext, Paris, pp.145-155.
16. Pairault T. (1991). *Mécaniques des systèmes tontiniers chinois*. Notes de Recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF, n°91-17.
17. Rietsch C. (1990). *Une Tontine à double niveau d'enchères*. Notes de Recherche du Réseau entrepreneuriat de l'UREF, n°90-5.
18. Servet J.M. Pratiques informelles d'épargne dans les pays en développement.
19. Soedjede D. (1990). Politique de financement de l'entrepreneuriat au Togo. In : Hénault G., M'Rabet R., éds. *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. UREF, John Libbey Eurotext, Paris, pp.129-144.
20. Tounkara A. (1989). *Le Système de transports urbains de Bamako. Organisation, fonctionnement et modalités de financement*. Thèse de doctorat ès sciences économiques de l'Université Lumière Lyon II, 5 décembre.
21. Touré A. (1988). *Les Petits Métiers à Abidjan, l'imagination au secours de la conjoncture*. Karthala, Paris.

Annexe

Tableau pluriannuel des flux financiers

		1972	1973	1974	1975	% moyen de la VA
L'exploitation Croissance et Résultat	Ventes	95 919	119 036	135 133	133 590	199,1
	Productions (HT)	97.235	121.972	139.121	132.320	201,9
	Consommation intermédiaire	47.753	60.840	70.081	66 713	100,9
	Matières premières	32 300	42 267	49 032	43 584	68,7
	Sous-traitance	5 993	5 531	7 833	10 277	12.2
	Autres cons. intermédiaires	9 460	13 042	13 216	12 852	20.0
	Redevances et brevets	396	500	780	912	1,0
	Valeur Ajoutée	**49.086**	**60.632**	**68.260**	**64.695**	**100,0**
	Croissance apparente	16,2 %	23,5 %	12,6 %	– 5,20	
	Inflation	5,9 %	7,2 %	13,5 %	+ 11,3 %	
	Croissance réelle (Moyenne = 2,3 %)	9.7 %	15,1 %	– 0,8 %	– 14,8 %	
	Salaires	36.669	48.706	55.422	55.379	82
	A = Résultat brut d'exploit.	**9.417**	**11.926**	**12.838**	**9.316**	
	Marge sur Valeur ajoutée	19,2 %	19.7 %	18,8 %	14,4 %	18
Le financement de cette croissance par ce résultat	Variation nette des stocks	2 571	3 070	5 841	– 3 147	3.5
	Variation de l'encours com.	3 907	1.628	– 4 885	– 974	0,5
	B = Variation du besoin en FDR	6.478	4.698	956	– 4.121	4
	C = A – B = Excédent de trésorerie d'exploitation	2 939	7 228	11 882	13.437	14
	D = Investissement en Immobilisation	5.808	4.882	5.875	2 753	8,2
	E = C – D = Solde d'exploitation (ou interne) (DAFIC)	– 2 869	2.346	6.007	10.684	5,8
L'endettement net et ses contreparties	Variation nette de la dette totale :					
	long, moyen et court terme	7.114	5.922	2.839	– 6.132	4,7
	Frais financiers (et leasing)	2 355	3 167	4 857	4 825	6,2
	Impôt sur les bénéfices	1 956	2 204	1 953	1 821	3.3
	Participation des Salariés					
	Distribution des Dividendes	247	503	520	283	0.6
	F = Solde financier (ou externe)	2 556	48	– 4.491	– 13.061	– 5,4
Les autres flux financiers	G = E + F = Solde courant	– 313	2.392	1.516	– 2.377	0,4
	+ Revenus financiers	25	108	163	111	0,2
	+ Produits de cession	64	9	96	5 686	2,3
	+ Emissions de Capital	276	760	22	1 495	1,1
	± Autres prod. et pertes exception.	– 56	– 421	– 818	– 206	– 0,6
	– Autres valeurs immob. acquises	– 198	– 1 746	– 2 131	– 1 140	– 2,1
	= Variation du disponible	– 202	1.102	– 1.152	3.569	1,3

Source : [12].

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 337-344.

Esprit d'entreprise et organisations publiques

26

Esprit Entreprise Publique et méthodes de gestion

G. CAUSSE

Université Paris XII – Val-de-Marne et ESCP, France

L'objectif de la recherche peut être résumé en quelques points qui constitueront les étapes du développement :

- Existe-t-il un esprit Entreprise Publique ? Comment le caractériser ?
- Les méthodes de gestion privée sont-elles utilisées dans les entreprises publiques ? Sont-elles utilisables efficacement et dans leur totalité ?
- Quelles sont les relations de l'entreprise publique avec l'État propriétaire ?
- Constate-t-on une accélération dans l'introduction des méthodes de gestion privée ? Celle-ci ne risque-t-elle pas de nuire à l'esprit entreprise publique ?

Méthodologie et champ d'étude

L'enquête a été réalisée par questionnaire d'une vingtaine de questions portant sur les points mentionnés ci-dessus. Chaque question contenait généralement plusieurs rubriques auxquelles il convenait de répondre en cochant une échelle comportant les gradations suivantes :

Ce qui est présenté ici est le début d'une recherche réalisée à partir d'une enquête effectuée auprès de cadres et de dirigeants d'entreprises publiques en France. Le taux de réponse et la rapidité avec laquelle les personnes interrogées ont répondu incitent à approfondir le sujet. Il s'agit donc d'une intervention "ouverte". Toutes les remarques permettant de poursuivre valablement ce travail seront les bienvenues.

1. Pas du tout, ou pas du tout d'accord
2. Un peu, ou légèrement d'accord
3. Moyennement, ou moyennement d'accord
4. Assez, ou plutôt d'accord
5. Beaucoup, ou très, ou tout à fait d'accord.

Pour quelques questions précises, celles relatives à l'utilisation d'outils de gestion, l'échelle a été ramenée à trois positions. D'ailleurs, pour l'exploitation des réponses, un regroupement a généralement été opéré en trois groupes :

- 1 et 2 = Désaccord sur la proposition
- 4 et 5 = Accord
- 3 = Opinion intermédiaire signifiant plutôt l'absence d'opinion.

Chaque question réservait quelques lignes à un commentaire possible. Dans plus de la moitié des cas les réponses ont été assorties de commentaires.

Sur 80 envois, effectués à des personnes nommément, dans le courant de juillet 1991, 78 réponses nous sont parvenues à ce jour. Elles émanent de personnes occupant les fonctions suivantes :

Équipe dirigeante	:	8
Cadres supérieurs	:	21
Cadres	:	8
Autres	:	1
Services fonctionnels	:	27
Services opérationnels	:	11

Seules deux personnes ont gardé l'anonymat qui leur était proposé.

La difficulté de l'étude est naturellement l'hétérogénéité des entreprises publiques. D'ailleurs quelques cadres ou dirigeants d'entreprises "nationalisées"/publiques n'ont pas rempli le questionnaire ou ont demandé s'il était bien utile qu'ils le remplissent, le contexte de leur entreprise étant très différent. Il est vrai que ce questionnaire s'adressait surtout aux entreprises à activité de service public. Mais l'intérêt de l'étude était également de pouvoir situer ces entreprises par rapport aux autres entreprises publiques. C'est pourquoi, après avoir effectué un dépouillement global des réponses, deux catégories d'entreprises ont été étudiées plus spécialement :

• *Catégorie I* : les entreprises à forte contrainte de service public, en situation de monopole (EDF, RATP, SNCF...), cette catégorie comprend environ 20 entreprises. Elle ne comprend pas des entreprises qui ne répondent pas spécifiquement à ces critères, comme FranceTélécom, dont les réponses sont divergentes selon le secteur d'activité dans lequel se situe l'interviewé.

• *Catégorie II* : les entreprises industrielles et commerciales du secteur concurrentiel (Usinor, Aérospatiale, Renault, SNPE...) ; cette catégorie comprend 8 entreprises.

Nous allons donc raisonner sur les résultats globaux et, chaque fois que nécessaire, nous situerons l'une ou l'autre catégorie par rapport à l'ensemble. Signalons que les résultats de ces deux catégories sont naturellement inférieurs aux résultats globaux.

L'esprit Entreprise Publique

Cet esprit existe puisque les interviewés sont quasi unanimes sur ce point. Seulement un tiers de la catégorie II (entreprises industrielles du secteur concurrentiel) ne sont pas d'accord, ou pas tout à fait d'accord, sur ce point.

Comment le caractériser ?

C'est à la fois l'idée :

- que la satisfaction de l'intérêt général ne peut être réalisée que par une entreprise publique (EP) (67 %),
- que dans ce type d'entreprise la mission de service public est prioritaire par rapport au souci de rentabilité (63 %),
- que les missions de l'entreprise sont définies par le gouvernement et sont conformes aux intérêts de la nation (71 %).

Toutes les catégories confondues sont d'ailleurs plutôt d'accord sur ce dernier point.

Même si tout le monde admet l'idée qu'être dans une entreprise publique ne peut être assimilé à l'exercice d'un sacerdoce, on est généralement fier de travailler dans une entreprise publique, surtout les cadres et dirigeants des entreprises à activité de service public (catégorie I) : "Si entrer dans une entreprise publique n'est pas un sacerdoce, défendre l'image du service public de mon entreprise finit par le devenir." On est plus fier, semble-t-il, de ce que l'entreprise réalise que du fait d'être dans une entreprise publique.

Généralement on se trouve dans une entreprise publique non par tradition familiale, ni par vocation, sauf pour environ 53 % des cadres de la catégorie I, mais par opportunité. Pour beaucoup de personnes interrogées, ce n'est ni la sécurité de l'emploi qui les a attirées, même si ce paramètre a ensuite été apprécié, ni parce qu'il n'y a pas le stress de la compétitivité ; expression que certains rejettent ouvertement en estimant que le véritable challenge est peut-être actuellement dans les services publics.

La question suivante, considérée par certains comme indiscrète, est très significative de la motivation des cadres et de leur attachement à l'entreprise. Elle demandait quel était le seuil minimal d'augmentation de salaire pour prendre la décision de quitter l'entreprise.

Si dans 50 % des cas les cadres des entreprises de la catégorie II sont prêts à quitter leur entreprise pour un salaire égal ou de 10 % supérieur, sur l'ensemble, 60 % ne quitteraient leur entreprise que si on leur offrait 30 % de plus. L'attachement à l'entreprise ne semble pas dû pour la plupart aux paramètres précédents, c'est-à-dire sécurité de l'emploi et éventuellement moins de stress. Les commentaires font apparaître que, bien que se considérant comme sous-payés, ils ne sont pas prêts à échanger un travail au service de la collectivité contre n'importe quel type d'activité beaucoup plus rémunératrice (augmentation de 40 % ou plus).

Qui sont les dirigeants des entreprises publiques ?

Se comportent-ils en véritables managers ? Font-ils partie de l'élite politico-administrative dont le devise est : "pas de vague" ? Tentent-ils d'introduire, au prix d'efforts, la rationalité économique dans des entreprises soumises à des contraintes plus ou moins fortes de service public ?

Les réponses sont sur ce point assez unanimes :

– Plus de la moitié des interviewés considèrent que les dirigeants se comportent en véritables managers, la proportion est même plus importante pour la catégorie I. En conséquence, ils ne sont pas d'accord pour considérer qu'ils se comportent plutôt en "administrateurs" qu'en managers.

– Ils tentent d'introduire la rationalité économique ; cela est surtout reconnu par les cadres de la catégorie I (80 % sont d'accord sur ce point), les cadres de la catégorie II faisant remarquer que, la contrainte de service public n'existant pas pour eux, la tâche était plus facile.

Les réponses relatives à la question de savoir s'il existe des pratiques clientélistes, pouvant conduire les dirigeants à agir en dehors des procédures normales, ne sont pas très tranchées. On peut relever cependant que plus de 60 % des cadres sont d'accord sur l'existence de telles pratiques. Certains relèvent toutefois que ces pratiques ne sont guère différentes de celles en vigueur dans les entreprises privées.

Naturellement il convient de remarquer que ces questions, parfois indiscrètes, étaient posées à des personnes que leur position mettait parfois dans une situation délicate pour répondre, mais il me semble que la réaction fut plus l'abstention que le manque de sincérité.

La gestion dans les entreprises publiques

L'organisation

À l'époque des "restructurations" en cours dans la plupart des entreprises publiques un terme semble important, celui de décentralisation. Est-elle effective ? Se traduit-elle par une plus grande autonomie des responsables d'unités ?

Les réponses sont très partagées sur ce point : l'organisation n'est pas franchement décentralisée, et pourtant les cadres disent avoir, dans l'ensemble, une certaine autonomie (83 % des réponses de la catégorie II). L'étendue de celle-ci n'apparaît pas comme liée aux résultats obtenus dans les périodes précédentes.

Si on tente d'approfondir cette question et de savoir dans quels domaines l'autonomie est plutôt accordée : gestion du personnel, décisions d'investissements... les réponses ne sont pas nettement caractérisées. Il semblerait que ce soit dans tout ce qui concerne l'exercice de l'activité en général et dans l'amélioration des conditions de travail.

Il faut remarquer toutefois que ces questions ne s'adressaient pas à suffisamment de responsables de chaque domaine considéré.

La gestion et la motivation du personnel

Nous avons tenté de cerner la gestion du personnel à partir de plusieurs éléments proposés.

L'accord s'est fait sur les points suivants :

– Le souci de la carrière des salariés n'est pas ce qui caractérise la gestion du personnel des entreprises publiques, ce qui peut paraître surprenant.

– Les rémunérations sont moyennement, ou plutôt, acceptables.

– Les procédures de recrutement sont plutôt considérées comme adéquates, c'est-à-dire que le profil des recrutés correspond au profil des postes à pourvoir. C'est même parfait sur ce point dans les entreprises de la catégorie II (100 %).

– La formation est effectuée en vue de rendre apte à occuper son poste (64 %).

– La productivité des salariés est un objectif plutôt recherché (50 %).

– L'application du principe récompense/sanction, qui rappelons-le est la base de la gestion du personnel, n'est pas considérée par la majorité comme une caractéristique importante de la gestion du personnel des entreprises publiques, sauf dans la catégorie II (67 %).

Si l'on travaille efficacement, ce n'est pas parce qu'il y a, dans le système, une "mise sous tension", ce n'est pas non plus à cause de la "mémoire sociale", qui fonctionne très peu, semble-t-il, mais c'est pour l'idée d'apporter quelque chose à la nation et surtout pour la satisfaction personnelle d'effectuer correctement son travail (97 %).

Ces dernières réponses sont tout à fait cohérentes avec les points examinés dans la première partie et caractérisent tout à fait l'esprit entreprise publique.

La gestion économique et financière

Contrairement à l'idée généralement admise, on est d'accord sur le fait que des objectifs financiers précis à atteindre sont fixés. Par contre on n'est pas surpris d'apprendre que la rentabilité n'est pas un critère prioritaire de choix des investissements, sauf pour la majorité des entreprises de la catégorie II.

On est, dans l'ensemble, plutôt d'accord (54 %) pour admettre que des moyens financiers sont alloués aux différentes entités (directions, divisions...), qui ont ensuite une certaine autonomie dans le cadre de ce qui leur a été octroyé. L'accord est même unanime sur cette manière de procéder dans la catégorie II (100 %).

La réponse à la question de savoir comment les moyens sont alloués fait apparaître des procédures qui ne sont pas toutes rationnelles. Si les objectifs à atteindre sont pris en considération (surtout dans la catégorie II), interviennent davantage d'autres paramètres comme : les moyens alloués l'année précédente, la capacité de négociation du responsable de l'entité...

Quant aux contrôles effectués *a posteriori*, dans la majorité des cas (environ 60 %), ils donnent lieu à explication des écarts constatés entre réalisations et prévisions et tiennent compte de l'activité effectuée par rapport à ce qui était envisagé. Par contre, les réponses sont partagées sur le point de savoir si ces contrôles entraînent des conséquences : évaluation des responsables, réorientations...

Une liste d'outils de gestion susceptibles d'être utilisés était proposée ; il apparaît :

– que la comptabilité analytique orientée vers le calcul du coût des prestations est utilisée dans environ la moitié des cas ;

– qu'il en est de même de la comptabilité analytique orientée vers le calcul du coût de fonctionnement des centres d'activités, si on considère l'ensemble des réponses. Cependant il faut noter que ce dernier outil, qui est davantage au service du contrôle de gestion, est plus utilisé dans les entreprises du secteur concurrentiel (catégorie II) que dans les entreprises de service public (catégorie I). Ces dernières utilisent davantage l'outil traditionnel de la "comptabilité industrielle". On calcule le coût du "produit fabriqué", ici le km, le kwh, etc. Il reste à connaître l'utilité d'un tel calcul ;

– que les méthodes de choix des investissements sont plutôt répandues, ou très répandues (catégorie II) ; cela n'a rien de surprenant si l'on se souvient que ces méthodes furent d'abord utilisées, du moins en France, dans les entreprises publiques ;

– que les tableaux de bord de gestion sont très utilisés ; mais nous avons eu l'occasion de constater que souvent ce sont davantage des tableaux d'informations. Ils ne sont pas orientés vers l'aide à la décision ;

– que dans la majorité des cas (70 %), une gestion budgétaire décentralisée existe. Il est vrai qu'un tel outil a, dans la plupart des cas, été mis en place. Toutefois, fonctionne-t-il ou peut-il fonctionner de la même manière que dans une entreprise privée ? Cette question importante exigerait, pour qu'on y réponde, de plus longs développements ;

– qu'il n'y a pas l'unanimité sur l'existence d'un véritable contrôle de gestion axé sur la recherche et la mesure de l'efficacité (34 %).

L'opinion des interviewés sur cette question générale est assez significative.

Les relations État/entreprises publiques

Quand on aborde le difficile problème des relations État/entreprises publiques on pense souvent que la pierre d'achoppement est l'ingérence de l'État dans les différents domaines de la gestion des entreprises publiques. En fait, il semble plutôt que c'est la manière d'intervenir qui est contestée.

Ainsi parmi les différents axes suivants d'interventions possibles :

– volume d'activité,
– qualité du service,
– moyens utilisés,
– prix du service,

seul ce dernier est signalé et uniquement par les entreprises à activité de service public (catégorie I : 94 %).

Si les relations État/entreprises publiques constituent un frein à l'efficacité économique de l'entreprise, la raison essentielle avancée est l'intervention répétée et conjoncturelle de l'État, selon les nécessités politiques. Les cadres sont unanimes sur ce point.

C'est également parce que les représentants de l'État n'ont pas le souci de la gestion, que leur préoccupation est politique et qu'ils n'ont pas été formés à la gestion. Toutefois il faut noter que, sur ces derniers points, les réponses sont plutôt situées au niveau intermédiaire de l'échelle et que le taux d'abstention est important (28 %). Ce taux s'explique en partie par le fait que certains considèrent que les relations État/entreprises publiques ne sont pas un frein à l'efficacité de l'entreprise publique.

Le rôle de l'État n'apparaît pas comparable à celui des propriétaires ou actionnaires d'une entreprise privée. Cela est moins vrai pour la catégorie II.

La majorité des cadres interrogés (89 %) souhaitent mettre en place des procédures permettant à l'entreprise publique d'être plus autonome (contrat-plan, par exemple) et pensent que pour accroître leur autonomie, et se soustraire ainsi à la tutelle, les entreprises publiques doivent développer des activités commerciales rentables (83 %). Sur ce dernier

point, quelques réticences viennent de la catégorie I. Certains considèrent, à juste titre, que le développement d'activités commerciales rentables pourrait se faire au détriment de la mission de service public.

Évolution des méthodes de gestion et esprit Entreprise Publique

Une évolution nette dans la manière de gérer est relevée par la plupart des cadres, 75 % à 90 % selon le cas, dans les domaines suivants :

- souci de rationalité économique (exemple : réduction des coûts),
- volonté de se placer en situation de compétition, par rapport au marché ou par rapport à des normes établies,
- planification et budgétisation des activités,
- amélioration de la communication interne et externe,
- surveillance de l'évolution de l'environnement.

Ils sont plus réticents dans les domaines suivants, quoique d'accord sur un constat d'évolution :

- responsabilisation des cadres à tous les niveaux,
- prise en compte des besoins des usagers (ou clients).

L'évolution apparaît comme :

- irréversible pour la plupart (72 %),
- étant plutôt fonction de la direction en place mais indépendante du gouvernement en place.

Par rapport à une gestion de type privé, la majorité des réponses fait apparaître :

- qu'une entreprise publique peut être gérée exactement comme une entreprise privée ; la totalité des cadres de la catégorie II sont tout à fait d'accord sur ce point ;
- que la transposition pure et simple des méthodes de gestion privée n'est pas nuisible à "l'esprit entreprise publique".

Cependant les cadres pensent également, pour la plupart, qu'il faut imaginer des méthodes de gestion spécifiques pour l'entreprise publique, qui a de fortes contraintes de service public.

Enfin, ce qui nous a beaucoup étonnés, on est généralement d'accord sur le fait que l'adoption de certains outils de gestion (par exemple : le calcul des coûts, les tableaux de bord de gestion) permet de dire que l'on gère une entreprise publique comme une entreprise privée. Cette question était en réalité une question piège, mais elle n'est pas apparue comme telle pour certains. Notre opinion est que la mise en place de ces outils, effectuée souvent par des personnes extérieures à l'entreprise, dont la compétence est reconnue, est un palliatif. On installe quelques outils de gestion, de niveau intermédiaire, faute de pouvoir modifier de manière importante le fonctionnement de l'entreprise. Mais l'adoption de ces outils, fonctionnant pour la plupart chacun de manière isolée, n'est pas suffisante pour considérer que l'on gère ensuite l'entreprise publique comme une entreprise privée.

Pour ceux qui pensent qu'une entreprise publique ne peut être gérée comme une entreprise privée, les raisons essentielles, parmi dix proposées sont :

- le principe de la tarification (66 %),
- les contraintes de service public (67 %),
- l'exercice de la tutelle (57 %).

Les autres raisons avancées, comme :

- l'absence de sanction du marché,
- les contrôles inadéquats,
- le manque d'autonomie sur les marchés amont et aval,
- la gestion du personnel,

apparaissent comme beaucoup moins importantes.

Enfin nous arrivons aux trois questions finales : pensez-vous que l'introduction, dans l'entreprise publique, des méthodes de gestion privée :

1. est une bonne chose, certains outils permettant de mobiliser moins de fonds publics tout en continuant à remplir la mission de service public ?

Les interviewés sont quasiment tous d'accord sur ce point (92 %).

2. est une mode qui permet aux responsables politiques de prouver qu'ils sont efficaces, la mise en place des méthodes étant aussi importante que leur bon fonctionnement ?

Cette proposition ne recueille pas tous les suffrages. On n'est pas d'accord ou pas tout à fait d'accord (50 %).

3. est un risque de destruction de "l'esprit entreprise publique", si on dépasse un certain seuil ?

On est plutôt pas d'accord sur ce point (56 %), sauf un tiers des cadres de la catégorie II.

Conclusion

Cette enquête n'apporte pas que des certitudes et certaines interrogations énoncées au départ demeurent. Cependant on peut penser qu'il existe bien un "esprit entreprise publique", que la manière de gérer les entreprises publiques évolue et que son évolution risque de modifier l'esprit entreprise publique. Nous sommes persuadés qu'il reste à trouver des méthodes de gestion spécifiques, efficaces, qui sauvegarderont les éléments positifs de cet esprit.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 345-352.

27

Insuffler l'esprit d'entreprise dans l'entreprise publique : l'exemple canadien

J. JABES

Université d'Ottawa, Canada

En décembre 1989 le gouvernement canadien a annoncé la création d'une nouvelle entreprise publique nommée Organisme de services spéciaux (OSS). Cette création était fortement influencée par les réformes entreprises durant la dernière décennie par le gouvernement Thatcher en Grande-Bretagne, connues comme les "organismes d'exécution"(1). Un OSS est une organisation flexible, au sein d'un ministère, autosuffisante, qui opère avec une entente spécifiquement négociée concernant les autorités et les ressources requises et de qui on attend un ensemble de résultats clairement définis. Comparées au reste des unités gouvernementales, ces organisations jouissent d'une plus grande marge de manœuvre sur le plan de la gestion afin qu'elles puissent accroître leur rendement.

L'origine de la décision de créer les OSS repose sur la conviction du Conseil du Trésor de pouvoir obtenir de meilleurs résultats de la part d'organisations en fixant des objectifs rigoureux de rendement tout en les laissant rattachées aux ministères [4].

Les avantages recherchés, et par conséquent les justifications de cette création, sont les suivants : l'amélioration des performances, la possibilité pratique d'appliquer les meilleures techniques de gestion des secteurs public et privé, et la concentration sur les résultats au niveau d'une unité autonome de profit [13].

(1) Le nom utilisé au Royaume-Uni est *Executive Agencies*.

À plus long terme, on espère aussi réaliser des économies substantielles. En offrant plus d'autorité et de responsabilité en matière opérationnelle, en matière de programmes de formation et notamment de développement des carrières, on souhaite que ces nouvelles organisations grâce à leur culture et leurs valeurs soient porteuses d'un meilleur service.

Les cinq premiers OSS ont été choisis par le gouvernement. Par la suite, le Conseil du Trésor énonça les critères permettant à une unité dans un ministère de se transformer en agence spéciale. Il faut noter un élément important : la transformation devient volontaire. Les meilleurs candidats à la transformation sont des unités autonomes d'envergure suffisante exclusivement consacrées à la prestation de services, ayant une autonomie de responsabilité au sein du ministère, pouvant être soumises à la rigueur du marché ou à d'autres critères de rendement. Elles devraient avoir un cadre politique stable, c'est-à-dire un mandat clairement défini leur permettant une indépendance par rapport au ministère. De surcroît elles devraient offrir la possibilité d'une amélioration au niveau du rendement [13]. Dès lors, neuf autres unités au sein du gouvernement fédéral décidèrent de se transformer en OSS, et l'annonce se fit en février 1991.

En guise d'exemple, citons Conseil et Vérification Canada, un OSS qui fait partie du ministère des Approvisionnements et Services. Sa mission est de fournir des services de conseil en gestion et de vérification à divers ministères et agences demandeurs de ces services. Conseil et Vérification Canada est en compétition avec le secteur privé quand ils répondent aux appels d'offres. L'organisation a décidé la structure organisationnelle, les coûts à charger aux clients, le nombre d'employés à embaucher. Un plan annuel guide les activités. Autosuffisante, elle opère selon une entente signée avec le Conseil du Trésor. Son cadre politique est stable ; par exemple les fluctuations dans les politiques d'achats du ministère n'ont pas de retombées significatives sur cet organisme. Le bureau des Passeports au sein du ministère des Affaires extérieures, l'agence de Télécommunications gouvernementales au sein du ministère des Communications, le bureau de la Propriété intellectuelle au sein du ministère de Consommation et Corporations constituent quelques autres exemples d'unités qui se sont transformées en OSS.

Cet exemple de renouveau organisationnel canadien nous amène à réfléchir aux conditions essentielles qui permettront à ces efforts de porter leurs fruits. Nous voulons montrer que le succès de ce type d'entreprise publique dépend beaucoup de la création d'un environnement propice. Nous allons d'abord décrire l'évolution et le mode de fonctionnement des OSS. Ensuite, nous essayerons de souligner un nombre de conditions auxquelles on devrait veiller pour que ce type d'organisme puisse réussir.

OSS : Genèse et évolution

Les coupures budgétaires couplées au climat d'austérité imposé par le gouvernement canadien sans que les attentes du public ou des services diminuent nécessitaient une amélioration globale en ce qui concerne la gestion au sein des ministères.

Le gouvernement était préoccupé par l'amélioration de l'efficacité et l'épargne. Les agences étaient un moyen pour le gouvernement de permettre à différentes fonctions gouvernementales d'être plus performantes. Une situation d'austérité obligeait la restructuration des opérations de façon plus efficace tout en respectant les restrictions budgétaires.

Les OSS, ainsi considérés dans le contexte de renouvellement des opérations gouvernementales, font référence non seulement aux réformes au niveau des opérations, mais aussi au niveau de la philosophie de gouvernement. Les gouvernements conservateurs britannique, canadien et autres recherchent de nouveaux modèles. Si l'on veut passer d'un gouvernement monolithique à une structure moins monolithique, on doit expérimenter des approches faites sur mesure. Suivant de près la grande réforme annoncée par la bureaucratie canadienne du projet "Service public 2000" dont le but est d'améliorer le service au public, d'augmenter l'innovation et la remise des pouvoirs aux employés, de réformer la gestion des ressources humaines et de responsabiliser les gestionnaires, les OSS deviennent des moyens de faire les choses de façon plus simple et plus efficace en ce qui concerne les coûts. Les agences permettent une certaine créativité sans avoir recours à la privatisation.

On n'ignore pas d'autre part que le Conseil du Trésor n'a pas un modèle bien articulé d'OSS. Pour cela, on fait appel constamment à l'expérience britannique avec les organismes d'exécution. Il existe plusieurs personnes qui croient fortement qu'un concept testé sur le marché (par exemple britannique) est forcément bon.

La création d'un OSS est faite par un commun accord entre le ministère auquel appartient l'unité voulant être transformée en OSS et le Conseil du Trésor. Cet accord porte sur les rapports que l'OSS aura avec son ministère et le Conseil du Trésor, et les objectifs financiers qui vont régir l'OSS.

Cet accord est conçu comme une base stable et solide à la performance de l'OSS. Son directeur général est responsable de ses performances devant les ministre et sous-ministre, mais, selon l'accord, il est "aussi libre que possible" pour gérer son "entreprise". En fait, c'est lors de la négociation au sujet du statut d'OSS que l'on identifie le degré de flexibilité nécessaire à sa bonne gestion, ainsi que les objectifs d'amélioration de performances, en relation avec les résultats dont il sera responsable.

La création d'un OSS ne modifie ni le statut de ses employés, considérés toujours comme fonctionnaires, ni les formes que prendra la représentation syndicale.

Fonctionnement d'un OSS

Alors qu'un OSS bénéficie d'un certain nombre de libertés, il est responsable des résultats. Les libertés et responsabilités se divisent typiquement en deux catégories – financières et ressources humaines.

Les OSS ont accès au Fonds de Revenu Consolidé, ce qui leur donne la flexibilité de collecter des revenus. De surcroît, le fait que les sommes disponibles dans leur budget annuel ne disparaissent pas automatiquement à la fin de l'année fiscale, contrairement aux autres agences gouvernementales, constitue une marge de manœuvre additionnelle pour ces agences, capables ainsi d'une planification financière pluriannuelle. Leur liberté finan-

cière permet entre autres de déterminer des droits, de refléter dans leurs états financiers des intérêts gagnés sur des surplus monétaires. L'OSS jouit de libertés financières mais doit communiquer. Il doit publier son état de compte annuel, contrôler un certain nombre d'indicateurs clés de performances, tels part du marché, coût moyen des produits, nombre de produits offerts et nombre de clients.

La flexibilité au niveau de la gestion des ressources humaines reflète fortement l'initiative du projet "Fonction publique 2000". Le Conseil du Trésor reconnaît que la flexibilité dans la gestion des ressources humaines est plus difficile à implanter. Les syndicats posent un des problèmes car les employés des OSS restent des employés du secteur public. Parmi les nouvelles flexibilités on peut citer la libéralisation des années-personnes, l'adjudication des contrats aux anciens employés, la possibilité de réviser les systèmes de rémunération afin de donner des boni et/ou stimulants.

Bien que chacun des OSS négocie une entente avec le Conseil du Trésor, un certain nombre de principes régissent le fonctionnement de tous les OSS. Entre autres, les OSS doivent fonctionner sous la législation qui existe (il n'y aura pas de législation spéciale pour eux) ; ils doivent opérer à partir de principes fondamentaux telles la prudence et la probité dans les dépenses publiques, l'équité d'emploi, l'utilisation des langues officielles ; tout OSS continue à faire partie de son ministère respectif actuel et rendra compte au Parlement à travers ses ministre et sous-ministre.

Conditions de réussite des OSS

L'OSS devra fonctionner sous l'impulsion d'un nouveau type de gestionnaires. Ces derniers seront soucieux d'innover, de mobiliser [12] et de valoriser les personnes, d'inspirer la confiance à leurs employés comme à leurs clients, d'être efficaces et tournés vers l'avenir [6]. En échange, ils disposeront de plus larges marges de manœuvre : liberté quant à la rémunération et le nombre d'employés, possibilité de substituer d'autres ressources aux ressources du personnel [9] et plus généralement, flexibilité quant au choix des ressources avec lesquelles il sera possible d'atteindre les performances voulues, avec la seule contrainte d'un budget de dépense négocié au préalable avec l'Agence centrale de l'économie et des finances (le Conseil du Trésor dans le cas canadien).

Même s'il acquiert ce nouveau type de gestionnaire, l'OSS aura plusieurs obstacles à surmonter, notamment internes : il s'agit d'obtenir la collaboration des membres et de s'occuper de la culture d'entreprise. Réussir nécessitera la mobilisation du personnel tout en donnant un essor renouvelé à la culture d'entreprise.

La mobilisation du personnel

Pour assurer l'implication de l'employé dans la gestion de l'entreprise, il faut créer les conditions de satisfaction. Or, la création de ces nouvelles entreprises publiques peut précisément être l'occasion intéressante d'édifier des organisations plus soucieuses de l'employé.

Pour ce faire il faut veiller à l'établissement de procédures claires qui facilitent l'engagement de l'employé, et qui maximisent l'importance accordée à la responsabilité, à l'autorité, à l'expertise, etc. [8]. Ensuite, il faut élaborer un système de rémunération juste avec des primes qui motivent le travail et qui met l'accent sur la performance de l'équipe tout en tenant compte de la difficulté de récompenser le travail des cadres dans le secteur public [14]. Quant aux méthodes d'évaluation, il est souhaitable d'élaborer des systèmes de contrôle pour faire le lien entre les différentes normes de service à la définition desquelles le personnel aurait participé [7].

Le besoin de transformer la culture organisationnelle

En définitive, il s'agit d'accéder à une organisation publique collaboratrice. Cela ne signifie pas une simple question d'accord entre différentes structures organisationnelles [2]. L'environnement administratif doit, en complément de la fixation d'objectifs plus quantifiables, promouvoir une culture originale, qui mette l'accent sur les notions de responsabilité et d'apprentissage par l'expérience [9]. Il est évident que le plus extraordinaire projet lancé par le meilleur PDG échouerait sans doute s'il n'était activement soutenu par ceux qui l'appliquent, notamment les employés [1]. Ainsi apparaît la nécessité d'une mission clairement visible par tous les employés de ces nouvelles organisations publiques [11].

Désormais, pour certains, la distinction la plus pertinente ne semble plus être la traditionnelle séparation public/privé, mais la différenciation entre organisations à but lucratif et celles à but non lucratif. Cependant, il est évident que les entreprises publiques conservent des caractéristiques qui leur sont particulières [7]. En premier, les agences doivent veiller à la fois aux intérêts des particuliers et à ceux de la population dans son ensemble. Ensuite, le rapport client/fournisseur n'est pas identique dans les organisations publiques (relations avec le ministère et le Parlement, les organismes centraux et le grand public) et dans les organisations privées (client unique). Enfin, le client n'ayant que peu d'alternative quant au choix du fournisseur public – par exemple le cas du service des passeports –, le fonctionnaire peut être tenté d'abuser du pouvoir qui découle de sa position de monopole.

On peut analyser l'organisation publique en deux étapes : d'une part étude de son fonctionnement – systèmes hiérarchiques, procédures de contrôle, degré de centralisation – et d'autre part étude des normes et valeurs. Les valeurs traditionnelles qui constituent la culture de la fonction publique sont formellement identifiées comme étant : l'économie, l'efficience, l'efficacité, l'équité, l'impartialité, le droit, le respect de la procédure, l'écart des risques et la prudence. Ces valeurs sont très générales et on constate dans chacune des organisations particulières l'attachement à une de ces valeurs. De surcroît, nous ne savons pas à quel point les employés de la fonction publique croient en ces valeurs [15]. Il faut noter qu'elles génèrent de très nombreuses difficultés. Elles incitent à réduire les dépenses opérationnelles des OSS. Par crainte de dépasser les budgets, ou, plus simplement, dans le but de thésauriser, on choisira de ne pas dépenser. Ces valeurs amènent à ne pas tenir compte des circonstances particulières, à accroître la complexité des systèmes et par conséquent les contrôles.

Renforcer la culture des nouvelles entreprises publiques

En fait, la volonté de faire évoluer la culture des organisations publiques pose plus de problèmes qu'elle n'en résout. En effet, des choix difficiles doivent être faits quant à la sélection des valeurs (sur lesquelles se fondait la culture traditionnelle de l'entreprise) à renier publiquement (même si c'est le plus souvent implicite) afin de renouveler l'organisation en question. À cet égard, souvent on fait valoir qu'il faut aboutir à une culture organisationnelle adaptative [6], mais à quoi s'adapter ? En vérité, il faut bien réfléchir aux tendances changeantes sur lesquelles on choisira d'orienter l'organisation.

Premièrement, si l'on choisit de prendre la concurrence en considération, et, par suite, de promouvoir une attitude agressive face à elle (comme devraient le faire plusieurs OSS), il apparaîtra logique de s'y adapter, et par voie de conséquence, qu'il faille adopter les mêmes règles que celles qui régissent les entreprises non protégées par des monopoles publics, à savoir les entreprises privées [5].

Deuxièmement, en passant d'une culture "techniciste" à une culture "commerciale", peut se manifester une volonté de rupture entre d'une part un personnel d'exécution attaché aux valeurs techniques des métiers, d'autre part un encadrement acquis aux valeurs de gestion, tourné vers l'action commerciale, notamment la vente et le marketing.

Ajoutez à cela un troisième groupe rattaché aux valeurs traditionnelles des politiques publiques, et voici le potentiel pour un conflit latent. Enfin, il pourra s'agir de changer les concepteurs de politiques, ayant une vaste connaissance des procédures et des systèmes structurant l'art de gouverner, par des gestionnaires d'opérations. On va donc retrouver la séparation entre ceux qui pensent (les hommes politiques, exclusivement) et ceux qui exécutent (depuis les directeurs d'OSS). Mais il semble que cette distinction, autre part dangereuse, soit ici inévitable. Cela devrait pousser à modifier plutôt la perception associée aux opérations, certes moins prestigieuse que celle liée aux politiques.

Un point essentiel réside dans le fait qu'il devient nécessaire de s'adapter à une demande croissante pour des services de qualité ainsi qu'aux méthodes nouvelles de travail [4]. Au niveau particulier du secteur public, servir, c'est – paradoxalement – à la fois retirer et fournir des bénéfices (de l'argent, des privilèges) au client [7]. L'essentiel est d'assurer la qualité du service même et de s'assurer que le public perçoive un service de qualité. Pour cette raison, le principal est de répondre aux attentes du client, qui plus ou moins consciemment associera des attributions au service [7].

Besoin d'une vue stratégique

Il semble que le Conseil du Trésor n'ait pas une vue d'ensemble stratégique pour le programme des OSS. Une fois les cinq premiers mis en place, aucun programme n'a été établi, et on ne sait pas comment et pourquoi neuf ont suivi un an plus tard. Il n'existe donc pas de cible prévue et le gouvernement n'a pas introduit de législation en support des OSS. Il n'est pas certain de surcroît que les ministères qui parrainent un OSS soient d'ardents supporters du concept. On reconnaît la difficulté de conclure des accords entre le ministère parent et le Conseil du Trésor.

Le point de vue stratégique devrait assurer qu'il existe des systèmes de gestion fondamentaux. Ainsi les systèmes de contrôle, telle la comptabilité, doivent être mis en place. Un système fondamental de gestion des ressources humaines reste à développer.

Avant tout par exemple, il n'existe pas de programme spécialisé de formation. Une partie de cette formation devrait mettre l'accent sur le *leadership* pour pouvoir aider à bâtir une nouvelle culture.

Contrôler/évaluer

Le Conseil du Trésor devrait suivre l'exemple britannique et contrôler attentivement le progrès des premières expériences, en faisant des modifications au programme dès que requis. Le Vérificateur général du Canada, qui se rapporte au Parlement, ne devrait-il pas prendre un rôle plus actif dans l'évaluation des OSS, pour donner plus de visibilité à cette initiative importante ?

Conclusion

De la même façon qu'il incombe à l'État de fournir les infrastructures (routes, réseaux ferroviaires, etc.) nécessaires à la bonne "marche" des secteurs privés et publics, on est en droit de supposer que c'est encore au gouvernement qu'il appartient de fournir un environnement propice au développement des organisations publiques efficaces.

Il s'agit donc d'introduire toute une nouvelle conception du secteur public. De petites agences interdépendantes et fortement coordonnées feraient travailler des équipes de travail souples, regroupant des spécialistes qui exécuteraient grâce aux supports technologiques avancés des projets particuliers, et n'hésiteraient pas à s'adresser à la sous-traitance pour certaines de leurs tâches. Alors s'organiseraient de vastes réseaux, bien que de puissantes agences centrales veilleraient à atteindre les objectifs macro-économiques en conservant la maîtrise du budget de l'État, tout en laissant de confortables marges de manœuvres, afin de remplacer les contrôles *ex ante* par des systèmes efficaces de réclamations administratives. C'est ainsi que pourrait finalement évoluer le secteur public.

Finalement on arrive au concept de gouvernement partagé : il s'agit de responsabiliser le citoyen, tout en étant à l'écoute de ses préoccupations [10]. L'élaboration de politique gouvernementale doit être entièrement subordonnée à l'intérêt général.

Les OSS devraient démontrer une sérieuse amélioration de leur performance mesurée par rapport aux cibles/indicateurs financiers et des mesures de service au public. Ils seront obligés de démontrer une productivité accrue, une augmentation de la satisfaction de leur clientèle et un meilleur service au public. Simultanément ils doivent améliorer la qualité et la productivité tout en s'adaptant avec rapidité pour mieux servir leurs clients. Ils devraient au moins être dans le noir, démontrer des approches innovatrices ou des produits nouveaux et faire cela sans coût additionnel pour le gouvernement. Les OSS devraient montrer une "absence de troubles" ; ils ne peuvent être sources de controverses, mal fonctionner ou créer un embarras quelconque au gouvernement. Aboutir à ce qu'on vient de décrire rendrait un OSS très réussi. Il pourrait ainsi devenir redondant au gouvernement. Bien que l'OSS ne puisse être considéré comme une transition vers la privatisation des unités gouvernementales, un OSS très réussi pourrait être privatisé. Cette action dépend surtout de l'idéologie qui règne. En tout cas ce type d'organisme servira à ouvrir le débat concernant les services appropriés que le gouvernement doit offrir. L'OSS, autrement dit, devient une option pour le gouvernement à la recherche de meilleurs moyens pour servir son public.

Dans un article critique relatif aux OSS du Canada, Armstrong [3] relève trois faiblesses, qui ont d'ores et déjà été identifiées dans le rapport Fraser en conclusion des expériences britanniques. Le premier défi consiste à formuler un contexte propice et approprié. On comprend difficilement que les plans d'affaires et les bureaucrates ne rattachent pas des stratégies spécifiques et des objectifs à des plans d'action et des cibles mesurables. La deuxième difficulté réside dans la remise des pouvoirs du PDG d'un OSS. L'équivalent du PDG dans un OSS canadien est le sous-ministre du ministère dans lequel se trouve l'OSS. Il n'est pas évident qu'un sous-ministre avec des responsabilités complexes aura assez de contrôle pour être responsable des activités d'un OSS, qui par définition et implicitement devrait exercer plus d'indépendance, d'autonomie et d'autosuffisance. Finalement, et reliée au dernier point, naît la question des rôle et organisation du ministère. Au cas où le sous-ministre continue selon la loi sur l'administration financière d'être responsable d'un OSS, fort probablement les fonctions centrales de contrôle au sein du ministère prendront un rôle plus important dans les opérations de l'OSS, ce qui est susceptible d'empêcher la réussite au lieu de l'encourager.

Au début l'OSS a pris le départ par mandat du gouvernement. La seconde année, ce fut volontaire. Afin de motiver d'autres unités au sein du gouvernement à se porter candidates à cette transformation, il suffirait que ces OSS en opération ces deux premières années réussissent. Voilà un défi réaliste.

Références

1. Aktouf O. (1988). Culture organisationnelle et tâche du gestionnaire de projet. Cahiers de recherche, Centre d'études en administration internationale. Hautes études commerciales, Montréal, octobre.
2. Archier G., Elissalt O., Setton A. (1989). *Mobiliser pour réussir.* Seuil, Paris.
3. Armstrong J. (1991-1992). Organismes de service spécial : évolution ou révolution ? *Optimum*, vol.22-2 : 5-13.
4. Clark I. (1990). *Le Conseil du Trésor aujourd'hui et demain.* Présentation au Colloque annuel du Centre Canadien de Gestion, 22 février.
5. Gibert P., Pascaud G. (1989). Quel projet pour les administrations et les entreprises publiques ? *Politiques et Management Public*, vol.7, n°2 : 119-162.
6. *Guide de la gestion du changement dans la fonction publique – les voies de l'innovation* (1990). Rapport du Groupe de travail sur l'adaptation de la main-d'œuvre.
7. *Le Service au public* (1990). Rapport du Groupe de travail sur le service au public, Fonction publique 2000, Ottawa, octobre.
8. Nielsen E. H. (1984). *Becoming an OD Practitioner.* Prentice-Hall, Englewood Cliffs N. J.
9. OECD (1990). *Serving the economy better : the role of public management.* Public Management Committee, OCDE, Paris, 16 mai.
10. Paquet G. (1989). *Policy as process : tackling with wicked problems.* Inaugural Conference of the School of Policy Studies, Queen's University, avril.
11. Roy P. (1990-1991). Leardership et changement dans les années 90. *Optimum*, vol.21-2 : 7-19.
12. Sérieyx H. (1982). *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise – cercles de qualité et cercles de pilotage.* Entreprise moderne d'édition, Paris.
13. Wex S. (1990-1991). Leadership et changement dans les années 90. *Optimum*, vol.21-2 : 27-33.
14. Zussman D. (1982). Bonuses and performance in the public sector. *Canadian Psychology*, vol.23, n°4 : 248-255.
15. Zussman D., Jabes J. (1989). *The vertical solitude : managing in the public sector.* Halifax, Nova Scotia : L'Institut de recherches publiques.

PARTIE III

Les circuits financiers de l'entreprise

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 355-368.

Innovations financières

28

Les tontines : lieu d'anticipations financières et de répartition du pouvoir économique

B. BEKOLO-EBE

Centre universitaire de Douala, Cameroun

Les multiples enquêtes réalisées sur le fonctionnement des tontines en général, des tontines camerounaises en particulier, permettent aujourd'hui de mieux comprendre les diverses stratégies de comportements des agents et les déterminants de leurs décisions.

Traditionnellement, l'accent a été mis sur la fonction solidarité et on a souligné dans ce sens le rôle des motifs sociaux et mutualistes dans les comportements d'épargne. Dans cette perspective, la contrainte sociale d'épargne collective est un élément déterminant pour expliquer la participation aux tontines et le développement de cette épargne dite informelle. Elle joue en effet un rôle plus important que le revenu, ce qui permet de comprendre que l'épargne soit forte, malgré la faiblesse du revenu que l'on peut observer. Cela explique aussi, pour une large part, que toutes les couches sociales et toutes les catégories de revenus soient partie prenante à ce système, et que son développement induise un vaste réseau de solidarité dans lequel s'insère l'individu. Cette fonction de solidarité semble d'ailleurs se renforcer, ainsi que le relèvent les enquêtes récentes, à la faveur de la crise qui frappe les économies, et qui révèle plus que jamais les carences de l'État et des structures de l'économie officielle à déterminer un nouvel équilibre.

On ne peut cependant continuer à limiter les tontines à cette seule fonction de solidarité. Le système a dû s'adapter aux contraintes de l'économie moderne et à la nécessité pour les agents économiques de faire face à de nouveaux besoins. Un de ceux-ci est le besoin de financement qui ne peut trouver réponse adéquate auprès du système financier

Une première version de ce texte a fait l'objet d'un exposé et d'une discussion au sein du GEREA, que l'auteur tient à remercier. Il reste cependant seul responsable des points de vue exprimés et des erreurs possibles.

officiel. Les tontines remplissent ainsi désormais une fonction bancaire d'ajustement des excès et déficits de liquidités des uns et des autres, et de lieu de circulation et de distribution de la liquidité.

Il s'agit de la liquidité créée par les banques dont la monnaie circule ainsi à des niveaux où elle trouverait difficilement des voies d'accès. Mais une part de la liquidité est aussi créée à l'initiative des tontines, et malgré les banques, du fait des mécanismes observés de financements des tontines et du rôle de prêteur en dernier ressort qu'elles font jouer au système bancaire [2, 10]. C'est de cette manière que les tontines interviennent dans la résolution de ce qui, à la suite de Mc Kinnon (1973), est défini comme la répression financière des économies en développement [11]. Mais il faut leur reconnaître une troisième fonction tout aussi importante, celle d'assurance contre les risques divers. Cette fonction est d'ailleurs liée à la première, car c'est la conscience de l'incertitude pour l'avenir et donc de l'existence de nombreux aléas qui rend indispensable le développement d'un réseau de solidarité. Les modalités suivant lesquelles joue cette fonction d'assurance sont nombreuses, et elles se développent au fur et à mesure que les structures des tontines se modifient et innovent.

C'est en effet une caractéristique significative du système qu'il faut relever, que cette grande capacité à innover et à développer de nouveaux instruments lui permettant de faire face aux contraintes et besoins nouveaux.

On doit situer dans ce cadre le développement des tontines avec enchères, véritables marchés financiers où la préoccupation de gain joue un rôle fondamental, d'autant qu'il n'est pas exclusif de la dimension solidarité déjà relevée. Ainsi que nous le notions dans un précédent article [2], cette recherche de gains et de rendements conduit le tontinier à définir de véritables stratégies d'optimisation où le comportement est déterminé par l'attitude face aux risques à assumer. C'est ce comportement qu'il faut approfondir, et les enquêtes réalisées permettent aujourd'hui d'en apprécier encore mieux les déterminants et de cerner avec un peu plus de précision la réalité tontinière et l'importance que le système acquiert chaque jour, malgré et souvent en concurrence avec le système financier officiel.

Nous voudrions, dans cette perspective, montrer ici que la tontine au vu de son fonctionnement et de son évolution actuelle est un lieu d'anticipations financières important qu'on ne peut mettre à l'écart dans toute analyse du comportement de détention de liquidité dans les économies où le système est développé. Et parce que lieu d'anticipations financières, le taux d'intérêt y occupe une place de premier plan. Sa détermination conditionne en effet la nature des anticipations et les attitudes du tontinier face aux risques. Et elle l'est d'autant plus qu'il intervient dans les décisions de passage du système des tontines au système officiel, le tontinier effectuant un incessant va-et-vient suivant ses anticipations, la comparaison des taux entre les deux systèmes et la perception du risque.

Lieu d'anticipations financières, la tontine est aussi celui de la répartition du pouvoir économique. En effet, comme nous le montrerons, l'information qui y circule, sa qualité et le nombre restreint de ceux qui y ont accès affectent grandement les décisions d'investissements, tant en ce qui concerne leur volume que leur affectation sectorielle. Cela permet alors non seulement que se forment de véritables lobbies mais encore que les divers groupes sociaux se positionnent quant aux secteurs d'activité leur permettant de disposer d'une parcelle significative du pouvoir économique, et même du pouvoir tout court. Examinons successivement ces deux points.

La tontine : lieu d'anticipations financières

Comme nous l'avons déjà souligné [2], on peut, à partir de la typologie des tontines, déterminer le comportement d'épargne du tontinier en distinguant les tontines de types I, II et III, qui sont des tontines à caractère mutualiste, des tontines IV et V qui sont des tontines financières communément appelées tontines avec enchères.

Anticipations et comportements dans les types I, II et III

Dans les formes mutualistes, le comportement d'épargne est lié au motif de précaution. Le niveau d'épargne est d'autant plus élevé que la contrainte d'épargne collective est étroite et exerce une forte pression sur l'agent. Le niveau de risque est faible, compte tenu du fait que dans ce système, il n'y a pas en tant que tel de taux d'intérêt ni pour le tontinier créditeur, ni pour celui qui est débiteur et a un solde négatif en fin de cycle. Les pertes potentielles possibles sont liées à la dépréciation monétaire, mais celle-ci peut être considérée comme négligeable, compte tenu de la durée du cycle, qui en règle générale n'excède pas l'année.

Le jeu d'anticipations n'est cependant pas absent, surtout en ce qui concerne le tontinier débiteur. Celui-ci va intervenir dans la détermination du rang dans la tontine, de manière à établir une correspondance entre la période de collecte des fonds et la réalisation de la dépense. Intervient alors le coût d'opportunité dont l'appréciation permet au besoin de négocier le rang – au cas où des règles précises l'auraient préalablement défini – avec d'autres membres, qui accepteraient alors de céder le leur. Le jeu d'anticipation intervient encore un peu plus fort lorsqu'à la tontine est intégrée une caisse d'épargne et de prêts.

Ici, l'agent doit arbitrer entre la détention d'une encaisse liquide que nous appellerons liquidité au premier degré, et le dépôt à la caisse d'épargne et de prêt. L'arbitrage s'exerce d'abord sur l'opportunité ou non de participer à ce second niveau d'épargne qui est souvent facultatif. Il s'exerce ensuite, s'il décide d'y participer, sur les montants à y déposer, ceux-ci pouvant varier d'une période à une autre ou d'un cycle à un autre. Le taux d'intérêt apparaît donc à ce niveau pour déterminer le sens de l'arbitrage, et la répartition du revenu entre différentes formes d'actifs. L'arbitrage s'effectuera en fonction de l'espérance de rendement en fin de cycle, en tenant compte de plusieurs éléments qui affectent le taux d'intérêt.

Le tontinier considérera d'abord le coût d'opportunité d'une dépense immédiate, ou d'une détention de liquide en le comparant aux gains futurs des dépôts, déterminés aussi bien en fonction du taux d'intérêt débiteur, celui payé par les emprunteurs, et le taux d'intérêt créditeur, celui qui lui est servi et qui peut être calculé, en fin de cycle, en fonction du montant des gains obtenus. Entre aussi en ligne de compte le nombre potentiel d'emprunteurs qui multiplie les possibilités de gains, grâce à une rotation rapide des fonds déposés, et compte tenu de la manière dont les taux sont appliqués.

Mais l'arbitrage ne se limite pas à ce jeu de probabilité interne à la tontine, c'est-à-dire à la seule comparaison entre taux créditeur, taux débiteur et nombre d'emprunteurs. Un élément extérieur au système intervient en effet qui établit une des liaisons les plus importantes entre la tontine et le système financier officiel en général, le système bancaire en particulier. Le tontinier arbitre aussi en effet en fonction des niveaux de taux d'intérêt à la

tontine et à la banque. Il compare ainsi le taux d'intérêt créditeur de la tontine avec celui servi sur les dépôts auprès de la banque. Il compare ensuite le taux débiteur de la tontine avec celui du système bancaire. L'arbitrage n'est cependant pas facile à ce dernier niveau, car on n'a pas affaire, au niveau de la tontine à un seul taux d'intérêt, mais à un continuum de taux dont le niveau dépend de la période de remboursement.

Le taux est en effet généralement fixé à une valeur nominale fixe, en comparaison avec le taux officiel ou l'idée qu'on s'en fait dans la tontine, et, suivant les enquêtes, la fourchette varie entre 8 et 15 %. Mais ce taux apparent cache une multitude de taux effectifs, dont le niveau dépend de la durée effective de prêt. Dans la plupart des tontines en effet, le taux nominal s'applique uniformément sur les prêts quelle que soit la durée. De ce fait le taux effectif sera plus élevé pour un emprunteur à un mois par exemple que pour celui qui emprunte pour un an. Qui plus est, une distinction est souvent faite entre les emprunteurs extérieurs à la tontine et les emprunteurs membres de la tontine, le taux débiteur appliqué aux premiers étant plus élevé que celui appliqué aux seconds.

On doit ainsi distinguer plusieurs taux donnant lieu finalement à une structure complète des taux. On aura ainsi :

r_c , taux créditeur ;

r_d , taux débiteur ;

r'_d , taux débiteur interne ;

r''_d , taux débiteur externe ;

$r_{\mathrm{B}\,c}$, taux créditeur officiel sur les dépôts, lequel peut être assimilé au taux officiel sur les dépôts bancaires notamment en caisse d'épargne ;

$r_{\mathrm{B}\,d}$, taux débiteur bancaire, qui peut être ici le taux d'escompte bancaire.

Soit b_{i_j} , le montant déposé en caisse par i (i = 1,..., N) à chaque période j du cycle (j = 1, ..., N) ; d_j , le montant total déposé à la période j :

$$d_j = \sum_{i=1}^{\mathrm{N}} b_{i_j} \tag{1}$$

Les gains totaux obtenus sont fonction de la part des prêts aux emprunteurs internes σ aux différentes périodes, et aux emprunteurs externes pour le même intervalle de temps, $1 - \sigma$. Pour simplifier, on fait l'hypothèse que toute la dotation en caisse a été placée.

On peut maintenant calculer le montant des gains pour chaque période ; la valeur acquise par la dotation en caisse prêtée est de :

$$\sigma_j \; d_j (1 + r_d)$$

et, distinguant les catégories d'emprunteurs, on a :

$$c_1 = \sum \sigma_j \; d_j (1 + r'_d)^{\mathrm{N} - j} \tag{2}$$

$$c_2 = \sum (1 - \sigma_j) \; d_j (1 + r''_d)^{\mathrm{N} - j} \tag{3}$$

La valeur totale acquise à la fin du cycle par le volume total des dépôts en caisse est :

$$c_1 + c_2 = \sum_{j=1}^{N} \sum_{i=1}^{N} b_{i_j} \sigma_j (1 + r'_d)^{N-j} + (1 - \sigma_j)\ (1 + r''_d)^{N-j} \tag{4}$$

La somme étant répartie en fin de cycle au prorata des dépôts de chacun à la course des prêts, le tontinier i recevra en fin de cycle une part qui sera égale à :

$$t_i (c_1 + c_2) \quad \text{où} \quad t_i = \frac{\sum_{j=1}^{N} b_{i_j}}{\sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{N} b_{i_j}} \tag{5}$$

On peut maintenant calculer le taux d'intérêt créditeur r_c qui, faut-il le relever, ne peut être qu'un taux anticipé puisqu'il ne peut être connu qu'en fin de période. En d'autres termes, le taux représente plus précisément le taux de rendement des placements.

Calculons d'abord le rendement brut :

$$R_{B\,i} = t_i (c_1 + c_2) - \sum_{j=1}^{N} b_{i_j} \tag{6}$$

$$R_{B\,i} = t_i \sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{N} b_{i_j} \left[\sigma_j (1 + r'_d)^{N-j} + (1 - \sigma_j)\ (1 + r''_d)^{N-j} \right] - \sum_{j=1}^{N} b_{i_j} \tag{7}$$

On peut donc obtenir le taux de rendement brut, t_{rib} :

$$t_{rib} = \frac{t_i \sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{N} b_{i_j} \left[\sigma_j (1 + r'_d)^{N-j} + (1 - \sigma_j)\ (1 + r'_{d'})^{N-j} \right] - \sum_{j=1}^{N} b_{i_j}}{\sum_{j} b_{i_j}} \tag{8}$$

Si l'on tient compte des emprunts possibles qu'il aura pu lui-même contracter, on peut obtenir le rendement net et le taux de rendement net, respectivement R_{ni} et t_{rin}.

Soit q_{i_j} le montant emprunté par le tontinier i à la période j ; on aura comme valeur des emprunts en fin de cycle N :

$$Q_i = \sum_{j=1}^{N} q_{i_j} (1 + r'_d)^{N-j} \tag{9}$$

$$R_{ni} = t_i \sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{N} b_{i_j} \left[\sigma_j (1 + r'_d)^{N-j} + (1 - \sigma_j)\ (1 + r''_d)^{N-j} \right] - \sum_{j=1}^{N} b_{i_j} - Q_i \tag{10}$$

$$R_{ni} = \sum_{j=1}^{N} \left[(t_i d_j \sigma_j - q_{i_j})\ (1 + r'_d)^{N-j} + t_i d_j (1 - \sigma_j)\ (1 + r''_d)^{N-j} \right] - \sum_{i=1}^{N} b_{i_j} \tag{11}$$

$$t_{rin} = \frac{\sum_{j=1}^{N} \left[(t_i d_j \sigma_j - q_{i_j}) (1 + r'_d)^{N-j} + t_i d_j (1 - \sigma_j) (1 + r''_d)^{N-j} \right] - \sum_{i=1}^{N} b_{i_j}}{\sum_j b_{i_j}} \quad (12)$$

Pour l'ensemble de la tontine, on peut déterminer le taux moyen de rendement :

$$\widehat{t_{rin}} = \frac{\sum t_{rin}}{N} \quad (13)$$

Le taux de rendement peut être aussi évalué à partir de l'espérance mathématique, puisqu'il s'agit d'une variable aléatoire : $[E(t_{rin})]$

L'anticipation du taux créditeur de la tontine peut donc se faire, soit à partir du taux moyen de rendement net de la période antérieure, soit à partir de l'espérance mathématique du taux de rendement futur.

Les anticipations du tontinier vont donc s'appuyer sur la comparaison entre les divers taux :

– il comparera le taux de rendement ou taux créditeur avec le taux créditeur bancaire ;

– il comparera le taux débiteur ou, en cas de différenciation, les taux débiteurs internes et externes d'une part, et le taux débiteur bancaire d'autre part. L'anticipation qu'il fait de leur évolution est déterminante puisqu'elle influence l'anticipation qu'il fait du taux créditeur et donc de la comparaison qu'il fait entre celui-ci et le taux créditeur bancaire.

Si l'on s'en tient aux résultats d'enquêtes et à la pratique, il semble que les anticipations se fassent en général en faveur de la tontine, lorsqu'il s'agit d'arbitrer entre celle-ci et le système bancaire. Mais lorsqu'il s'agit d'arbitrer entre la détention d'encaisse et les dépôts à la tontine, les réponses révèlent une incertitude, la décision dépendant de l'appréciation du risque, des anticipations quant à l'intensité de la rotation des fonds et de la structure des différents taux à comparer.

La préférence pour la tontine traduit d'abord la préférence pour la liquidité de la tontine par rapport à la liquidité bancaire, du fait de la disponibilité sans perte de temps des fonds placés. Aux yeux des tontiniers, les actifs de la tontine semblent en effet plus liquides que les actifs bancaires. On a, conformément à l'analyse wicksellieme, un mécanisme de formation de la liquidité du *one to one intermediation*, sans frais de courtage. Elle est ensuite significative de l'assurance que donne la tontine qu'à tout moment, et du fait de l'existence d'une caisse d'épargne et de prêt, on pourra bénéficier de crédits sans délais.

S'agissant de l'arbitrage entre la détention d'une encaisse liquide et un placement en caisse de prêt, la décision dépendra du rendement attendu, en fonction du taux de rotation, et des taux débiteurs internes et externes. Une faible espérance de rendement, c'est-à-dire une anticipation d'un taux créditeur faible, entraîne une préférence pour la détention d'encaisse.

Si l'arbitrage joue ici uniquement pour les placements en caisse de prêt, il en va autrement pour les tontines avec enchères capitalisées ou non (types IV et V).

Anticipations et comportements dans les types IV et V

On rappelle que les tontines avec enchères se caractérisent par le fait que toutes les sommes versées par les tontiniers font l'objet, à chaque période, d'une vente aux enchères à laquelle participent tous les tontiniers. Chacun peut enchérir et le plus offrant emporte le produit mis en vente. Le produit des enchères est divisé en petits lots qui peuvent aussi être vendus suivant le même principe.

Si dans les cas précédents l'arbitrage porte sur les placements en caisse d'épargne et de prêts, et non sur les versements à la tontine elle-même, il en va tout autrement ici, où l'on est en présence d'un véritable marché financier où l'on est prêteur ou emprunteur, et où la recherche du rendement, et du rendement le plus élevé, est l'élément déterminant de la décision de placement et d'emprunt.

L'enchérissement comporte un risque d'autant plus élevé que les comportements spéculatifs peuvent conduire à des coûts en capital énormes pour l'emprunteur, ce qui, d'une période à l'autre, peut produire le résultat inverse et limiter les candidats à l'enchérissement et donc, à terme, le rendement des placements.

Les arbitrages se feront à plusieurs niveaux, en prenant en compte des facteurs internes et externes à la tontine.

Comme pour les cas précédents, il y a d'abord un premier arbitrage entre la détention d'encaisse liquide et les placements à la tontine. Le risque de perte en capital tient ici à deux facteurs :

– le premier est lié au fait que les enchères peuvent être faibles et rapporter des gains si faibles (ou nuls) qu'en termes de coût d'opportunité il serait préférable pour le tontinier de ne pas participer à la tontine et de conserver la liquidité ;

– le second tient à la possibilité de défaillance d'un ou plusieurs participants entraînant le non-bouclage du cycle, la perte totale du capital et l'absence de tout gain. En effet, ce système ne fonctionne et n'apporte de rendement que si tout le cycle se déroule jusqu'au bout. Certes, des dispositions sont prises, sinon pour éliminer le risque, du moins pour l'atténuer, mais celui-ci demeure toujours.

L'arbitrage s'effectue aussi une fois la décision prise de participer à la tontine ; il faudra d'abord arbitrer entre les types de tontines, types I à III ou types IV à V, le risque de perte étant plus grand pour ces derniers que pour les premiers. Pour atténuer le risque, certains diversifient leurs participations en choisissant d'entrer dans plusieurs tontines. Dans les tontines de type IV et V, tout participant qui enchérit court le risque d'une perte de capital, en fonction du taux d'enchères, qui est un taux d'intérêt débiteur. Ce risque de perte en capital ne se matérialisera cependant pas de la même façon pour tous les tontiniers. Pour celui qui n'a pas l'intention de se porter acquéreur mais qui enchérit tout simplement pour faire monter les enchères et accroître ainsi ses possibilités de gains et donc le rendement final de ses placements, le risque est qu'il les fasse monter à un niveau tel qu'il sera obligé d'être finalement acquéreur malgré lui, soit parce qu'il sera le plus offrant, soit parce qu'il lui sera appliqué, lorsqu'elles existent, les dispositions tendant à limiter les enchérissements agressifs qui sont le fait de ceux qui spéculent juste pour que les vrais emprunteurs paient cher et accroissent ainsi le niveau de leur rendement.

Pour celui qui se porte acquéreur du lot, il court le risque que le taux d'enchères soit trop élevé pour lui, au point de réduire, voire d'annuler, les possibilités de gains en fin de cycle.

L'arbitrage s'effectuera aussi entre notamment gros lots et petits lots, les risques de perte en capital n'étant pas ici les mêmes, compte tenu des montants en jeu, et des taux d'enchères pratiqués.

Le tontinier est aussi devant un choix entre les placements en banques, notamment sous forme de dépôt en compte de dépôt ou sur livret. Il faut en effet souligner que dans la tontine avec enchères, du fait de la durée du cycle, les versements s'analysent comme des placements à terme, dont la reconversion de tout ou partie en encaisse ne va pas sans perte de capital. Celle-ci est représentée par le taux d'enchères à payer si l'on est acquéreur du gros lot (conversion totale) ou de petits lots (conversion partielle). Il lui faut donc décider en fonction des rendements attendus de la tontine ou de la banque. Le risque couru sera d'autant plus important qu'il y aura à comparer un taux connu, le taux bancaire, et un taux anticipé, celui de la tontine qui ne peut être calculé qu'en fin de période. Certes, on peut connaître les taux débiteurs, soit sur le gros lot, soit sur les petits lots, à chaque période du cycle, mais les taux effectifs ne peuvent l'être, puisqu'ils ne sont connus qu'en fin de cycle. Leur détermination dépend du montant total des enchères capitalisées ou non au cours du cycle, du taux courant appliqué pour les divers lots, gros et petits, des tours gratuits, et du montant cumulé des enchères pour un cycle donné.

Avant de caractériser les divers comportements, déterminons le taux de rendement qui nous donne une estimation du taux créditeur de la tontine. Nous reprendrons là aussi, pour ce faire, quelques-unes des équations du modèle de fonctionnement de ce type de tontines [2].

Soit N le nombre de participants ;
h le nombre de tours gratuits au cours du cycle ($h < N$) ;
a le montant du versement périodique obligatoire ;
ε_i le taux des enchères du participant i, avec ($i = 1, \ldots, N$) et $0 < \varepsilon_i < 1$;
E_i le montant des enchères payées par le participant ;
R le reliquat en caisse en fin de cycle ;
S_i le solde du participant i à la fin du cycle ;
V les versements totaux diminués des versements non exigibles à cause des tours gratuits.

$$V = Na - ha = (N - h)\,a$$

$$E_i = \varepsilon_i N a$$

$$S_i = \frac{R}{N} + ha - E_i$$

$$R = \sum_{i=1}^{N} E_i - hNa = Na\left[\sum_{i=1}^{N} (\varepsilon_i - h)\right]$$

$S_i = Na\,(\varepsilon - \varepsilon_i)$, ε étant la moyenne arithmétique des taux d'enchères supportés par les N participants. On peut en déduire le taux de rendement :

$$t_{rin} = \frac{Na\,(\varepsilon - \varepsilon_i)}{Na} = \varepsilon - \varepsilon_i$$

Celui-ci peut aussi être évalué à partir de l'espérance mathématique, la variable étant aléatoire, comme dans le cas précédent.

Notons que t_{rin} est le même pour une tontine avec enchères capitalisées, la tontine avec enchères non capitalisées n'en étant qu'un cas particulier.

Les anticipations du tontinier reposeront donc sur la prise en compte de plusieurs variables dont les plus importantes sont : le taux des enchères ε_i, le taux de rendement t_{rin}, le montant des enchères payées E_i, le nombre de tours gratuits, mais aussi les taux d'intérêts bancaires, créditeurs et débiteurs. Le taux de rendement t_{rin} est aussi le taux d'intérêt créditeur de la tontine.

Les arbitrages se font soit en comparant les variables internes anticipées, soit en comparant celles-ci avec les variables externes, essentiellement bancaires. Dans ces arbitrages, la structure des taux jouera un rôle déterminant, ce qui permet d'appliquer ici une analyse en termes d'habitat préféré.

La théorie de l'habitat préféré a été développée par Modigliani et Sutch [15, 16]. Elle souligne le rôle des anticipations et des primes de risque, pour expliquer comment se comportent des investisseurs qui ne sont pas indifférents au risque, et qui se préoccupent de l'égalisation des rendements attendus des titres de terme différent, pendant les périodes où ils détiennent ceux-ci. La comparaison et les anticipations vont s'appuyer sur le différentiel entre taux longs et taux courts, étant entendu que les investisseurs ont des préférences pour certaines maturités, leur nombre indiquant aussi celui des préférences. Ils placent donc leurs fonds à court terme ou à long terme suivant leur habitat préféré. Les comportements observés sont ainsi significatifs de l'influence qu'exercent les conditions d'offre de titres longs et courts par les emprunteurs par rapport aux demandes des prêteurs. Cela reflète alors le degré d'aversion au risque des uns et des autres. Certains agents préfèrent spontanément intervenir sur certaines portions – lesquelles constituent des habitats – de la courbe des taux de rendements et ne consentent à en sortir qu'en contrepartie d'un dédommagement sous forme de prime de risques.

Si le choix de l'habitat repose dans l'analyse de Modigliani et Sutch sur la structure des taux par terme, l'application de cette analyse aux tontines avec enchères prendra en compte, non plus la structure par terme, mais par compartiment du marché. Certes, la considération du terme n'est pas exclue ici, puisque de par la nature du mécanisme, on retrouve d'une certaine façon la distinction taux long-taux court. En effet le taux d'enchères sur le gros lot peut être considéré comme un taux long compte tenu de la durée du cycle qui est rarement inférieure à 12 périodes d'un mois. Le taux d'enchères sur les petits lots serait quant à lui un taux court puisque l'échéance de remboursement est généralement la période suivant celle où l'on a emprunté.

Mais si cet aspect est donc présent, il faut encore plus tenir compte de ce que le marché a un double compartiment, constitué du compartiment des gros lots et de celui des petits lots. L'analyse en terme d'habitat peut aussi s'appliquer entre les tontines. Les agents souhaitent en effet passer d'une association à une autre et, dans ce cas, ils ont à faire face à un risque anticipé de défaut, de participation élevée, ou doivent contourner les diverses barrières à l'entrée. Celles-ci sont notamment constituées des frais qu'imposent certaines tontines ou des diverses contraintes qui sont imposées à leurs avalistes, lesquels peuvent exiger une contrepartie à leur engagement d'aval. La contrepartie de ce risque est l'anticipation soit d'un rendement élevé, soit d'un accroissement des possibilités d'emprunts et donc de financements.

Compte tenu de la durée du cycle, on aura une courbe de taux sur chaque compartiment du marché, le choix de la période d'emprunt et du compartiment déterminant les divers habitats. On peut donc mieux préciser les divers comportements et les arbitrages qui se feront. On en distinguera quatre, soit un de plus que dans notre précédente analyse [2]. On aura ainsi :

Le rentier-spéculateur

Celui-ci anticipe un taux de rendement élevé de ses placements, au point qu'il n'hésite pas à spéculer pour une hausse des enchères, aussi bien pour les petits que pour les gros lots, sans pour autant être emprunteur. Il n'y participe que parce qu'il souhaite que les enchères soient les plus élevées possible, susceptibles de raccourcir le cycle grâce à des tours gratuits, et accroître ainsi son rendement. La comparaison qu'il fait entre taux créditeur de la tontine et taux créditeur bancaire est largement en faveur du premier, d'où sa préférence pour des placements à la tontine plutôt qu'à la banque. Il court cependant le risque d'être contraint à emprunter, à force de jouer à la hausse des enchères et d'essouffler en quelque sorte les vrais emprunteurs. Son solde final, au terme du cycle, est toujours positif. Il est prêt à passer d'une tontine à une autre si l'anticipation de rendement élevé est forte. Mais il peut aussi diversifier ses participations. Les risques augmentent, l'anticipation de rendement élevé aussi.

Le spéculateur timoré

Il souhaite lui aussi des enchères aussi élevées que possible, et donc un rendement élevé. Mais il a peur de prendre des risques, en spéculant directement à la hausse des enchères, préférant le faire faire par d'autres. En même temps, il a des besoins de dépenses pressants, mais par peur du risque, il se limite à se porter acquéreur de petits lots où la mise de départ est faible. Son intérêt est que les enchères soient capitalisées. Son solde net dépendra du nombre de fois où il sera contraint de se porter acquéreur de petits lots, et du taux débiteur qui lui sera à chaque fois appliqué. Son solde est en général positif.

Les anticipations qu'il fait du taux de rendement et la comparaison faite avec les taux bancaires l'amènent souvent, en cas d'indisponibilité de fonds, à emprunter à la banque, sous forme de découvert bancaire, pour financer ses placements à la tontine. Le système bancaire sert alors de prêteur en dernier ressort et de garantie de la liquidité de la tontine. On a là une des voies par lesquelles le système des tontines amène le système bancaire à créer de la liquidité à son profit.

Les anticipations de rendements conduisent à un arbitrage en faveur de la tontine qui devient l'habitat préféré ; et à l'intérieur de la tontine, lorsqu'il s'agit d'un emprunt, c'est le second compartiment, celui des petits lots, qui constitue l'habitat préféré du spéculateur timoré.

Les différentiels de taux jouent donc ici un rôle important : différentiel taux créditeur de la tontine – taux créditeur bancaire, différentiel taux créditeur de la tontine – taux débiteur bancaire.

Le spéculateur-calculateur

Celui-ci a un comportement d'emprunteur. Il vient à la tontine pour pouvoir trouver rapidement des fonds nécessaires pour résoudre ses besoins de financement. Il spécule essentiellement à la baisse du coût des financements à obtenir de la tontine. Il anticipe un taux débiteur faible. Pour ce faire, il spéculera à la hausse des enchères des autres participants de manière qu'il y ait des tours gratuits qui réduisent d'autant ses traites (constituées alors par ses mises à chaque période restante du cycle après la période i d'emprunt, soit $N - i$ périodes, et par conséquent le coût effectif de l'emprunt. Un niveau élevé d'enchères tant

sur les gros lots que sur les petits lots contribue, outre les tours gratuits, à réduire aussi le taux débiteur effectif. Il anticipe donc un niveau faible de ce taux par rapport au taux d'intérêt débiteur bancaire. De même anticipe-t-il un taux de rendement élevé de l'investissement réalisé avec les fonds empruntés. Il assume donc un risque que cette anticipation ne se réalise pas, mais il l'assume volontiers, compte tenu justement de ses anticipations. Il diversifiera ses participations pour accroître ses possibilités d'emprunt.

Les participants "neutres"

À la différence des précédents, le comportement du participant neutre n'est pas lié à une anticipation significative et explicite d'un rendement élevé. S'il emprunte, il n'assume pas en tant que tel le risque, en ce sens qu'il n'en a pas explicitement conscience. Il admet *a priori* que le rendement de la tontine sera toujours satisfaisant au moins en comparaison des taux bancaires ou des taux d'autres tontines. Il a d'ailleurs tendance à diversifier ses placements, en participant à plusieurs tontines, soit du même type, soit de type I, II et III (tontines à caractères mutualistes) de notre typologie.

Cette diversification de son portefeuille lui paraît une garantie contre tout risque éventuel, c'est un comportement de multiplication d'habitats préférés qui peut d'ailleurs conduire à détenir une partie du patrimoine sous forme de dépôts bancaires.

L'analyse de ces divers comportements permet ainsi de souligner l'importance de la tontine en tant que lieu d'anticipation financière avec une rationalité de gestion de portefeuille, accordant une très grande importance à la recherche du gain. Les anticipations de rendements font alors jouer aux taux d'intérêts un rôle déterminant qui repose non seulement sur la structure par termes des taux (ce qui ne semble qu'implicite), mais aussi et surtout sur la structure des marchés et, à l'intérieur d'un marché, sur la structure des compartiments.

Le jeu d'anticipations est d'autant plus dynamique que la tontine est un lieu privilégié de circulation d'informations décisives sur les opportunités d'investissements et donc de rendements futurs. De ce fait, la tontine est non seulement le lieu d'anticipations financières, mais aussi un lieu de répartition du pouvoir économique.

La tontine : lieu de répartition du pouvoir économique

L'analyse du fonctionnement des tontines montre l'implication de toutes les catégories sociales. Les enquêtes récentes [4, 5] révèlent à cet effet ce paradoxe que le système est particulièrement présent au sein des institutions financières officielles (banques, assurances, etc.). D'autre part, surtout dans les zones urbaines, la structure de formation n'est plus seulement l'élément ethnique ou familial, mais aussi professionnel, les tontines se structurant soit au sein d'une entreprise, soit au sein d'un secteur donné ; dans ce dernier cas, on a alors un regroupement transversal de travailleurs ou d'opérateurs d'un même secteur professionnel. Lorsque l'élément ethnique joue, il conduit à la création de tontines regroupant les ressortissants d'un même village, d'un même département, ou d'une même province, et souvent, il y a autant de tontines que de catégories sociales. Dans le cadre de ces diverses structurations, on retrouve ainsi au sein des tontines des participants qui disposent d'informations déterminantes pour toute décision économique.

Certains participants les détiennent soit en fonction de leur positionnement dans les centres de décisions surtout publics, soit du fait des contacts qu'ils peuvent avoir avec les centres de décisions et les circuits de formation et de distribution de l'information.

Les informations peuvent être relatives aux secteurs d'activités porteurs, aux opportunités d'investissements, surtout lorsqu'il s'agit des marchés publics, aux avantages qui peuvent être tirés de la réglementation fiscale ou autre, aux possibilités de joint-ventures avec les investisseurs étrangers, etc.

La disponibilité de ces informations agit de plusieurs manières sur les décisions des agents économiques. Ainsi, la tontine peut servir de point de départ à des interventions économiques et sociales des membres au bénéfice de leur localité d'origine : village, arrondissement ou département. Ces interventions peuvent donner lieu à la création d'entreprises pour dynamiser l'activité économique de l'espace considéré, ou, ce qui est souvent le cas, pour s'assurer le contrôle de l'exploitation des potentialités de tel ou tel secteur dans cet espace. Elles peuvent aussi se traduire par des opérations à caractère social : construction d'infrastructures scolaires ou hospitalières, équipement d'établissements scolaires, d'hôpitaux ou de centres de santé développés, contribution à des activités ponctuelles à caractère social. Il peut aussi s'agir d'une action de *lobbying* en faveur de l'espace en question, pour orienter favorablement une décision à son profit : route, école, hôpitaux, implantation de tel ou tel projet, et ce, à partir d'informations mises à la disposition de la tontine par tel ou tel participant. La tontine sert alors de mécanisme de transfert de revenu ou d'activité des zones urbaines vers les zones rurales, ou plus généralement d'une région à l'autre. Dans la distribution spatiale de l'activité économique et donc du pouvoir économique, la tontine apparaît ainsi comme un des lieux privilégiés de répartition. Mais elle joue aussi ce rôle au-delà de la répartition des activités.

Les informations qui circulent permettent en effet de choisir son secteur d'activité, de saisir telle opportunité d'investissement, d'anticiper sur les secteurs et créneaux porteurs, donnant ainsi un avantage sur les concurrents potentiels. C'est le lieu de grandes décisions d'investissement tendant à contrôler ou à s'assurer une position dominante dans tel ou tel secteur, ou telle branche, ou à se positionner par rapport à telle ou telle opportunité de partenariat. C'est aussi là que se font les tours de table pour des participations au capital de telle ou telle entreprise en création, ou pour la reprise de telle ou telle entreprise.

Elles favorisent ainsi le contrôle ou la présence de tel groupe ethnique ou de telle catégorie sociale dans tel secteur considéré comme plus ou moins stratégique ou porteur pour l'avenir. La tontine participe, grâce à cette circulation de l'information, au processus de transition dans lequel est engagée l'économie camerounaise, transition d'une économie d'intermédiation à une économie de production.

Le volume des financements qui peuvent être accordés, notamment dans les tontines avec enchères, est tel que celles-ci contraignent le bénéficiaire à s'engager dans tel ou tel secteur, et cet engagement depuis quelques années s'effectue en direction des secteurs productifs, alors que pendant longtemps on avait privilégié les activités commerciales, de caractère souvent spéculatif. Et le choix des secteurs en cause est favorisé par la qualité de l'information qui circule.

La tontine permet donc d'anticiper l'évolution future de l'économie, globalement ou sur le plan sectoriel, et partant, le positionnement des agents, qui peuvent ainsi faire des arbitrages d'investissement sur la base d'informations plus ou moins exclusives. On observe ainsi par exemple que les premières interventions des agents économiques nationaux dans le secteur bancaire l'ont été à partir des tontines. Il s'agit en l'occurrence de la

Caisse commune d'épargne et d'investissement (CCEI) et du Crédit mutuel du Cameroun (Crémucam) dont le capital est à 100 % camerounais. De même les tontines s'activent-elles à présent depuis le lancement du processus de rétrocessions d'entreprises publiques au secteur privé. La tontine fonctionne souvent ici comme un club d'initiés d'autant plus efficients que le délit d'initié n'existe pas. Le participant qui détient l'information se sent en effet délié, à tort ou à raison, de l'obligation de réserve que lui imposent sa fonction, ou sa participation aux centres de décisions. Il livre donc l'information aux autres participants auxquels il donne ainsi une longueur d'avance sur les concurrents éventuels. Et ils sont en position d'autant plus favorable que l'information est conservée secrète, ne circulant qu'en circuit restreint. Les restrictions à la circulation des informations peuvent être telles qu'elles participent de barrières à l'entrée dans un secteur ou une branche pour des concurrents éventuels. Qui plus est, la tontine peut se transformer là aussi en groupe de pression, en lobby, pour orienter les décisions en faveur de l'un ou de l'ensemble des participants, et ce jeu d'influences peut se transformer en réseaux complexes du fait de la participation des membres à plusieurs tontines.

Le comportement d'épargne et d'endettement des participants est aussi affecté par cette distribution de l'information dans la mesure où leur perception du risque peut en être changée. L'information peut en effet modifier la nature des anticipations et conduire ainsi à emprunter, compte tenu par exemple du rendement attendu de l'investissement financé par les fonds empruntés. Et même il peut conduire à cumuler emprunt à la tontine et emprunt bancaire, si les informations sont décisives et déterminantes pour révéler une opportunité précieuse de rendement. Le choix de l'habitat et donc de la structure des placements des emprunts est aussi affecté par l'information qui circule. L'accroissement des besoins de financement suscités par l'information permet d'anticiper un rendement élevé et donc un arbitrage en faveur de la tontine, ou la participation à plusieurs tontines, malgré le risque. Mais du côté des emprunteurs, la diversification des sources d'emprunt, à travers la participation à plusieurs tontines est liée à l'anticipation d'une rentabilité élevée de l'investissement à réaliser, compte tenu de l'information disponible. On assume donc un peu plus le risque d'un coût élevé du financement, en anticipant un rendement futur de l'investissement qui lui serait supérieur. L'appréciation du risque et le choix de l'habitat se trouvent ainsi affectés de manière déterminante, par la nature, le volume et la qualité de l'information.

La tontine apparaît bien ainsi comme lieu de répartition de pouvoir économique et en même temps comme enjeu de ce pouvoir. Cela apporte une explication supplémentaire au dynamisme du système en extension. La contrainte d'épargne s'exerce non seulement en termes de solidarité, mais aussi et surtout en termes de gains et de rendements, obligeant alors à des comportements d'arbitrage et de gestion de portefeuille. Cette contrainte d'épargne implique elle-même une contrainte d'affectation des fonds ayant une double origine, celle qu'implique la recherche d'un rendement élevé, et celle qu'implique la nécessité de conforter la position du groupe dans les rapports de force économiques. Le jeu de ces contraintes est d'autant plus fort qu'il y a interaction entre les deux objectifs, le pouvoir économique étant d'autant plus important que le rendement des investissements réalisés est élevé, que les affaires prospèrent et que les prélèvements sur le surplus créé permettent encore plus d'alimenter la tontine et de développer encore plus les anticipations de rendements futurs des placements effectués ou des fonds empruntés. L'importance des enjeux de pouvoir explique la structure des tontines, et le développement des tontines financières (types IV et V), dans la mesure où celles-ci permettent une mobilisa-

tion rapide et en volume important des financements, et pour des termes relativement longs, correspondant mieux au cycle de production. La multiplication de participations à diverses tontines obéit d'ailleurs pour une large part à cette préoccupation.

En même temps, les enjeux permettent aussi de comprendre les multiples barrières à l'entrée dans une tontine, barrières d'autant plus difficiles à franchir que la qualité et la fréquence des informations sont élevées. Les barrières assurent ainsi une protection permettant de consolider le pouvoir économique et d'accroître l'espérance de rendement tant collectif qu'individuel.

Références

1. Augros J.C. (1985). *Finance*. Économica, Paris.
2. Bekolo-Ebe B. (1989). Le Système des tontines : liquidité, intermédiation, comportement d'épargne. *Revue d'Économie Politique*, n°4 : 616-638.
3. Bekolo-Ebe B., Bilongo R. (1990). Comportement des gains et stucture des taux d'intérêt dans les tontines : Étude de quelques cas. In : Hénault G., M'Rabet R., éds. *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. UREF, John Libbey Eurotext, Paris, pp.107-113.
4. Bekolo-Ebe B., Bilongo R., Fouda Owoundi, Dissaké D. (1989). Enquête sur les tontines dans les provinces du Centre, du Littoral, de l'Ouest et du Nord-Ouest. Document GEREA n°4, Centre universitaire de Douala.
5. Bekolo-Ebe B., Bilongo R., Fouda Owoundi, Dissaké D. (1989). Deuxième enquête sur les tontines dans les provinces du Centre et du Littoral, Document GEREA, n°9.
6. Boissieu (de) C. (1976). *La Structure des taux d'intérêt*. Économica, Paris.
7. Boissieu (de) C. (1985). Économie d'endettement, Économie de marchés financiers et taux d'intérêt. In : A. Barrère, éds. *Keynes aujourd'hui*. Économica, Paris.
8. Chandavarkar A. G. Some Aspects of Interest Rates Policies in Less Developed Economies : The experience of selected Asian countries. IMF Staff Papers, vol.XVIII, pp.48-112.
9. Dupuy C. (1990). Le secteur financier informel en Afrique de l'Ouest. *African Review of Money, Finance and Banking* : 15-33.
10. Eboué C. (1988). Épargne informelle et développement économique en Afrique. *Mondes en développement*, t.16, n°s 65-63 : 35-64.
11. Eboué C. (1990). Les effets macro-économiques de la répression financière dans les PED. *Économie appliquée*, LXIII, n°4 : 93-121.
12. Lacoue-Labarthe D. (1980). *Analyse monétaire*. Dunod, Paris.
13. Mayada M., Baydas, Cuevas E. C. (1990). The demand for Funds from rural credit unions. *Savings and Development*, XIV, n°4.
14. Mikessell, Zinser J. (1973). The nature of the Savings Function in Developing Countries : A survey of the Theoretical and Empirical Litterature. *Journal of Economic Litterature*, vol.11.
15. Modigliani F., Sutch R. (1966). Innovations in Interest rate policy. *American Economic Review*, n°56, mai : 178-197
16. Modigliani F., Sutch R. (1967). Debt Managment and the term structure of Interest Rates. An empirical analysis of recent Experience. *Journal of Political Economy*, n°75, August Supplement : 569-589.
17. Simon Y. (1975). *Marchés de Capitaux*. Économica, Paris.
18. Tobin J. (1971). La préférence pour la liquidité en tant que comportement face au risque. In : Thorn, R.S., éd. *Théorie monétaire*. Dunod, Paris.
19. Tobin J. (1983). *Réflexions sur la théorie macro-économique contemporaine*. Économica, Paris.
20. Tobin J. (1965). The theory of portfolio selection. In : Hahn F., Brechling F., eds. *The theory of Interest Rates*. Macmillan, London.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 369-382.

29

Tontines, innovations et développement

M. LELART

CNRS et Institut Orléanais de Finance, Orléans, France

L'intérêt que suscite le secteur informel, depuis le lancement du programme mondial de l'emploi par le Bureau international du travail en 1970, est resté longtemps limité au secteur réel de l'économie. C'est plus tardivement que l'intérêt s'est étendu au secteur financier, au hasard des enquêtes ponctuelles effectuées ici ou là par quelques chercheurs isolés. Peu à peu la finance informelle est devenue un domaine d'investigation privilégié, auquel la Banque mondiale aussi bien que l'OCDE attachent une grande importance(1). Elle apparaît en effet comme une pratique très largement répandue dans la plupart des pays en voie de développement. Son succès impressionne d'autant plus que les banques ont échoué à mobiliser l'épargne nationale et qu'elles sont, ici ou là, en phase de "restructuration".

Les enquêtes et les monographies effectuées d'une façon systématique depuis quelques années, auxquelles le Réseau Entrepreneuriat de l'UREF a largement participé, ont permis de mettre à jour des pratiques financières originales basées sur des relations personnelles très étroites entre le prêteur et l'emprunteur. C'est pour cette raison que ces pratiques subsistent dans des pays où la solidarité est le ferment de la vie sociale. C'est aussi pour cette raison que ces pratiques sont d'une exceptionnelle variété : elles naissent spontanément et se développent au gré des initiatives des uns et des autres. Du fait de cette diversité, il est nécessaire d'établir une typologie, mais il est difficile de la pousser très loin.

(1) Notamment parmi les travaux les plus récents le *Rapport sur le développement dans le monde* que la Banque mondiale a consacré en 1989 aux systèmes financiers et dont un chapitre traite du secteur financier informel [1] ainsi que l'étude très complète du Centre de développement de l'OCDE [9].

Les opérations d'épargne et de crédit peuvent être effectuées au sein de groupements ou d'associations entre les membres – on parlera de pratiques collectives – ou entre deux personnes qui entrent en contact directement – on parlera de pratiques individuelles [19].

• Les pratiques informelles collectives se font au sein d'associations qui sont elles-mêmes très diverses. Certaines ont en commun une activité ou un projet, de nature économique, d'autres une activité de nature socio-éducative, d'autres enfin sont constituées dans un but d'entraide ou de prévoyance. Chaque fois, les membres versent une cotisation dont une partie alimente une caisse de secours ou permet d'accorder du crédit à ceux qui en sollicitent.

Le montant des cotisations est en général faible et les aides ou les crédits sont exceptionnels. Il en est autrement dans les associations rotatives d'épargne et de crédit – les tontines dites mutuelles – dont les membres peuvent aussi exercer une activité en commun ou simplement se rencontrer régulièrement, mais dont la vocation est principalement financière. De ce fait, les sommes en jeu sont infiniment plus importantes : les cotisations sont périodiques, elles sont intégralement redistribuées, les groupes dissous se recréent le plus souvent aussitôt.

• Les pratiques informelles individuelles mettent en présence deux personnes qui se rencontrent, soit que l'une confie son argent à l'autre qui est le garde-monnaie bien connu dans les villages et maintenant dans les villes, soit que l'une emprunte de l'argent à l'autre qui est le prêteur – on parle de l'usurier quand les taux demandés sont excessifs. Le partenaire peut faire de cette activité d'épargne et de crédit son activité principale, il peut même être le partenaire dans les deux cas : il est à la fois garde-monnaie et prêteur d'argent.

Il peut arriver également que le garde-monnaie soit le trésorier voire le gérant d'une tontine puisqu'il a la confiance des gens qui l'entourent. Il peut aussi recevoir des versements réguliers qu'il rembourse à l'échéance convenue : on parlera du tontinier qui peut organiser une autre variété de tontines, dites commerciales, dans lesquelles des sommes impressionnantes circulent. Ce tontinier peut aussi rembourser plus tôt que prévu, voire même rembourser à un client plus que celui-ci n'a versé et de ce fait lui consentir un crédit. Il peut aussi ne pas prêter qu'à ses clients réguliers et être pour les autres le prêteur d'argent.

L'imbrication de toutes ces opérations individuelles aussi bien que collectives ne doit pas dissimuler l'importance que revêtent les tontines, sous les deux formes indiquées. Elles sont présentes à peu près partout, en Afrique comme en Asie, en ville comme à la campagne. Du fait du nombre des participants et de la régularité des versements, elles drainent des capitaux considérables. Elles permettent d'associer l'épargne et le crédit d'une façon originale, celui-ci dépendant de celle-là. La tontine est, de loin, la plus importante de toutes ces pratiques. Le phénomène tontinier domine la finance informelle.

Comme ses différents aspects sont maintenant bien connus, nous allons nous interroger à son sujet en nous posant deux questions.

– Compte tenu de leur contribution à la mobilisation de l'épargne et au financement de l'économie, faut-il interdire les tontines pour faciliter la diffusion de la finance institutionnelle, est-il préférable de les maintenir, voire de les encourager ?

– Compte tenu de leur exceptionnelle capacité d'adaptation, faut-il les laisser évoluer par elles-mêmes, est-il possible de faciliter leur transformation et d'accroître leur efficacité ?

Nous aborderons cette seconde question en utilisant le concept d'innovations et en reprenant la distinction bien connue de Boissieu [4]. Nous envisagerons d'abord des innovations de produits car la tontine est un produit financier. Nous verrons ensuite qu'on peut aussi envisager des innovations de marchés, bien que les fonds qui transitent par les tontines échappent au marché. Il va sans dire qu'il n'y a pas place dans l'informel pour des innovations de technologie... bien que l'on ait pu parler de "technologie financière" à propos des tontines [26].

La contribution des tontines au financement de l'économie

Dans la tontine mutuelle chacun lève les fonds à tour de rôle, sans que ce tour soit déterminé par des raisons d'ordre économique : ce sera le plus âgé, le plus ancien, celui qui en a le plus besoin ce jour-là..., ou celui que le sort désigne. De toute façon, à la fin du cycle tous retrouveront l'intégralité de ce qu'ils ont versé. La logique de la tontine n'est pas celle du marché, c'est celle de l'action collective [6]. La contrepartie n'est pas déterminée de façon objective et fournie ou reçue aussitôt, elle est insérée dans le contexte social et fournie ou reçue plus tard. L'équilibre des transactions s'établit dans l'espace comme dans le temps au niveau du groupe : il est garanti pour l'ensemble des membres et tant que durera le groupe.

Une autre logique de financement

Cette logique est celle de la réciprocité, qui est une forme de régulation, comme l'est le marché ou la contrainte. Elle est fondée sur un système de dons et contre-dons dans lequel chacun donne aux autres avant de recevoir d'eux, dans lequel ce qui est donné aujourd'hui sera certainement récupéré demain (Polanyi analysé par Lespès [20]). La tontine qui est toujours une aventure mais qui n'est jamais que financière met en jeu un réseau complexe d'affinités et de motivations sociales. Elle est une application de ce principe de réciprocité, comme le montre bien Lespès [20][(2)].

Il s'ensuit que la tontine n'entraîne pas, ou n'entraîne que très peu, d'accumulation financière. La réciprocité ne peut être instantanée quand il s'agit d'argent, car on ne peut imaginer que de la monnaie soit échangée contre de la monnaie ! Mais le "délai de récupération" ne peut être bien long, car on voit mal l'individu attendre des années la contrepartie de ce qu'il a donné. De plus, les relations qui s'établissent au sein du groupe entre les

(2) On trouve encore aujourd'hui des pratiques de solidarité qui, sans être des tontines, reposent également sur le principe de réciprocité. Les personnes qui ont été aidées par d'autres à l'occasion de certains événements sont à leur tour obligées de les aider quand un événement survient. Gnansounou [10] distingue ainsi l'aide financière ponctuelle, l'association de don public, l'association de secours planifié qui est une forme de tontine non régulière.

débiteurs et les créanciers ne font pas intervenir un intérêt qui serait payé par les uns et perçu par les autres et garantirait l'équilibre entre les positions[3]. Il faut donc que les situations soient dénouées rapidement pour que les dettes et les créances soient effacées.

Dans ces conditions, les tontines ne devraient jouer qu'un rôle très marginal dans le financement de l'économie. En réalité, il est difficile d'apprécier leur contribution. On peut considérer dans quelle mesure l'épargne recueillie dans les tontines est utilisée à des fins productives. Les pourcentages révélés par les enquêtes sont très variables selon les pays, mais leur interprétation est délicate tant est imprécis le concept de dépenses productives dans les pays concernés [12]. Il semble toutefois que l'idée souvent répandue que la tontine finance les dépenses de consommation n'est pas plus vérifiée que l'idée contraire [18]. Il est plus significatif de considérer dans quelle mesure les petites entreprises du secteur informel se financent en participant à des tontines. Cette approche complémentaire de la précédente se heurte à la difficulté d'isoler le phénomène tontinier au sein du secteur informel : l'argent qui passe dans les tontines peut avoir été déposé auparavant auprès du garde-monnaie ou emprunté à l'usurier. Et le petit entrepreneur peut se financer avec l'aide d'un ami qui vient lever les fonds de sa tontine.

En fait, les enquêtes ont longtemps considéré l'ensemble du secteur informel. La contribution des seules tontines au financement de l'économie reste aujourd'hui moins bien connue. On sait pourtant qu'elle est très importante dans certains pays : aux Indes, les *Chit Funds*, qui sont en réalité des tontines, sont largement utilisés pour financer l'activité économique des participants, ils sont même souvent constitués par des hommes d'affaires [18]. Au Cameroun, la tontine avec enchères est largement pratiquée par les Bamiléké qui peuvent de cette façon lever rapidement des fonds considérables. Bien qu'il n'ait pas la même ampleur, le phénomène peut aussi être observé au Nigéria [18] ou à Taïwan où les tontines subsistent aujourd'hui bien qu'une loi ait décidé de les transformer il y a quinze ans en banques pour les petites et moyennes entreprises [22]. Les informations manquent pour les autres pays, mais force est de constater que les enquêtes effectuées récemment dans le cadre du réseau entrepreneuriat ont toutes révélé l'utilisation de tontines – à des degrés différents – pour financer l'activité commerciale ou artisanale dans le secteur informel[4].

(3) Il y a intérêt quand il y a une caisse de prêts, mais ces crédits qui sont accordés sur une base bilatérale n'ont qu'une importance marginale. Il y a aussi un intérêt dans les tontines avec enchères, mais le taux payé par les uns et les autres se compense avec le taux perçu par chacun et qui correspond à la redistribution des enchères. Ce taux-là reste indéterminé jusqu'à ce que le cycle prenne fin. De plus, la caisse de prêts comme les enchères peuvent être analysées comme des innovations dont nous allons parler.

(4) Cf. les contributions aux premières Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de Oudin pour le Niger, Soedjede pour le Togo, El Abdaimi pour le Maroc, Tsika pour le Congo [13]. Cf. aussi pour le Bénin, l'enquête effectuée récemment au niveau national par Gnansounou [11]. Il faut ajouter que les tontiniers, fort répandus dans ce pays mais aussi dans quelques autres, ont principalement comme clients les commerçants ou les artisans du quartier, et qu'ils sont souvent eux-mêmes commerçant ou homme d'affaires.

Une contribution effective au financement

Bien qu'il soit encore difficile de l'apprécier avec précision, la contribution des tontines au financement de l'économie n'en est pas moins réelle. Et cela peut surprendre, quand on sait que ces pratiques financières ne reposent sur aucun calcul économique, qu'elles ne mettent pas en jeu un mécanisme de marché et qu'elles se fondent sur la réciprocité des transactions. En réalité, la pratique tontinière est parfaitement adaptée à la mentalité du petit entrepreneur et aux besoins financiers de son entreprise.

– D'une part, comme le montre bien Fauré [8], l'activité économique dans le secteur informel fait une large place aux relations personnelles. Plus que le bilan qui n'est jamais publié, elles sont le gage de la solvabilité. De plus, c'est toute la famille, souvent élargie, qui se trouve impliquée dans l'entreprise. Au sein des entreprises comme entre elles, la confiance est essentielle. Elle l'est aussi dans les tontines du fait des relations étroites qui unissent l'ensemble des participants : c'est pourquoi les défaillances sont l'exception. La personnalisation des relations caractérise à la fois l'économie informelle et la finance informelle.

– D'autre part, l'horizon de l'activité économique dans les pays en voie de développement est très court, et une entreprise est gérée moins en fonction de ses résultats que du flux de liquidités qu'elle engendre. L'entreprise performante n'est pas celle qui rémunère suffisamment le capital investi, mais celle qui récupère rapidement les fonds utilisés. Le critère de rentabilité, nous disent Bloy et Dupuy [2], est remplacé par le critère de disponibilité. Dans la tontine également ce n'est pas le meilleur taux d'intérêt que les débiteurs et les créanciers recherchent, c'est la disponibilité rapide des fonds que les uns et les autres vont verser à chaque tour.

– Enfin, c'est le capital circulant qui est le plus important pour l'entreprise dans le secteur informel. C'est ce capital, plus que le capital fixe, qui doit augmenter quand l'entreprise s'étend, et même quand elle commence à se moderniser [21]. Du fait que sa durée est limitée et que le cycle des versements est court, la tontine permet à ses membres de disposer de capitaux pour une courte période. Il faut certes au départ une mise de fonds initiale. Cet apport provient le plus souvent de l'entrepreneur, de sa famille, de ses amis, pour plus de 95 % en Afrique, à peine moins en Amérique latine ou en Asie selon Liedholm [21]. La tontine joue encore un rôle important à cet égard en permettant de disposer des capitaux qui, lorsque le tour du participant viendra, constitueront les fonds dont il a besoin pour lancer une petite affaire(5).

Une contribution qui pose problème

La tontine, et plus largement la finance informelle, semblent bien adaptées aux besoins de l'économie informelle. Cela ne veut pas dire que l'une et l'autre soient parfaitement autonomes par rapport à la finance institutionnelle et à l'économie officielle.

(5) Il semble toutefois qu'en Amérique latine, le secteur informel ne se finance par les tontines que d'une façon occasionnelle [18].

– D'une part, la finance informelle permet aussi de financer l'économie formelle. L'argent des tontines peut être investi dans les entreprises modernes ou servir à lancer ou à développer de petites affaires qui ne répondent pas toujours aux critères du secteur informel.

– D'autre part, la finance institutionnelle permet aussi de financer l'économie informelle. Bien que celle-ci n'ait pas besoin de beaucoup de capitaux, et bien qu'elle les trouve largement en elle-même, elle peut utiliser aussi des revenus ou des salaires habituellement déclarés et non dépensés par leurs bénéficiaires(6).

Ces relations croisées entre le formel et l'informel n'empêchent pas que les relations soient étroites entre la finance et l'économie informelles. Bien que nous ne disposions pas d'informations suffisamment précises au niveau de tel ou tel pays, nous pouvons émettre l'hypothèse que, dans une large mesure, l'une finance l'autre. Dès lors, il nous paraît difficile de considérer le développement de la finance informelle, abondamment souligné à l'heure actuelle, comme une réponse rationnelle des agents devant l'incapacité de la finance institutionnelle à répondre aux besoins. Et nous ne pensons pas que la "répression financière" exercée par les autorités, notamment par l'encadrement ou le contrôle sélectif du crédit et par la fixation de taux d'intérêt trop bas versés sur l'épargne, permette d'expliquer le recours grandissant à la finance informelle et le succès des tontines dans la plupart des pays en voie de développement(7).

Mais aussi bien adaptées qu'elles soient aux besoins des populations, les tontines et la finance informelle en général n'ont pas que des avantages.

– Elles ne permettent pas une allocation optimale des ressources alors que le capital est précisément la ressource rare dans les pays concernés. Elles introduisent des distorsions régionales et sectorielles, l'argent étant investi là où il est. Un taux d'intérêt ne garantit pas une affectation de l'épargne aux projets les plus pertinents.

– Elles enlèvent beaucoup de signification aux agrégats monétaires et financiers. Dans les tontines en particulier, les positions débitrices et créditrices sont sans cesse remises en cause et on se trouve davantage devant des flux que devant des stocks. L'analyse des canaux de transmission de la monnaie s'en trouve singulièrement compliquée, de même que l'élaboration de la politique monétaire et financière.

– Elles sont au service d'un secteur qui, comme le souligne Haudeville [12], est un mauvais vecteur de développement, car il perpétue un mode traditionnel d'organisation de la société et constitue un frein à sa transformation. L'entreprise informelle en effet est peu performante, elle se multiplie mais ne grandit pas. Le secteur informel ne se réduit pas peu à peu au profit du secteur officiel.

Il en est de même pour les secteurs financiers, pour l'instant c'est même le secteur informel qui se développe le plus rapidement. Une telle évolution ne peut se ralentir et se renverser que si des réformes adéquates sont prises. Elles peuvent concerner le secteur officiel comme le souhaitent les tenants de la répression financière. Elles peuvent

(6) Nous avons analysé ces relations [16]. Il faut ajouter que l'argent des tontines est nécessairement puisé dans la monnaie en circulation, en l'occurrence les billets émis par la banque centrale.

(7) Au sein du Réseau Entrepreneuriat [7], Eboué a fait une analyse intéressante de la thèse de la répression financière.

concerner le secteur informel lui-même, conformément à l'analyse du dualisme financier. C'est cette seconde solution que nous voulons explorer. De par sa nature même, et du fait de la souplesse qui le caractérise(8), le secteur informel paraît être le plus susceptible de s'adapter.

Les tontines et les innovations de produits

De même que l'économie informelle ne dégage pas le surplus nécessaire à l'augmentation du capital [12], la finance informelle n'engendre pas, ou très peu, d'accumulation des créances et des dettes. Il est difficile d'accroître cette accumulation dans les pratiques individuelles : les crédits personnels entre parents et amis sont une forme d'aide, les crédits à taux élevé sont obtenus de prêteurs qui jouissent le plus souvent d'un monopole dans le village. L'accumulation peut plus facilement être renforcée dans les tontines dont la capacité d'adaptation est exceptionnelle : elles peuvent être – et elles ont déjà été ici ou là – l'objet d'innovations susceptibles de les rendre plus aptes à répondre aux besoins de l'économie.

La tontine est un produit financier en ce qu'elle permet à des agents de transformer leur position financière : au lieu de détenir de la monnaie – un avoir parfaitement liquide – ils acquièrent un droit à recevoir de la monnaie – ils ont une position créancière – tandis que leurs partenaires contractent l'obligation de rembourser la monnaie reçue – ils ont une position débitrice. La position des participants au sein de la tontine peut être définie par rapport aux paramètres caractérisant un produit financier, mis en évidence par Bloy [3].

La position créancière d'un participant est cependant un produit financier original :

– La liquidité de la créance n'est pas déterminée à l'avance. Elle dépend de l'échéancier des tours qui n'est jamais connu au préalable puisqu'il est fixé par le président ou tiré au sort, à moins que le tirage n'intervienne dès le départ. Elle se trouve toutefois renforcée quand le président tient compte des besoins exprimés ou quand les participants peuvent se céder leur tour(9).

– La créance s'accompagne d'un droit au crédit puisque chaque membre disposera de la totalité des fonds quand son tour arrivera... sauf pour le dernier dont la position créancière aura progressé pendant tout le cycle. Pairault [23] en conclut que la participation aux tontines joue un rôle comparable à nos plans d'épargne-logement.

– Ce produit financier est aussi un produit d'assurance. Le participant dans le besoin peut se voir affecter le tour suivant ; il peut recevoir une aide financière par la caisse de secours à laquelle il a sans doute lui-même participé ; et ses partenaires constituent pour lui un soutien moral en cas de difficultés.

(8) Cette souplesse des tontines, sur laquelle nous reviendrons, est soulignée fortement par tous les auteurs. Bouman, l'un des plus anciens spécialistes de la question, lui attache une très grande importance [5].

(9) Du fait de leur participation à la tontine, les membres doivent attendre en moyenne deux fois moins longtemps pour régler le total des dépenses envisagées. Callier [6] calcule que le temps d'attente moyen se trouve réduit de $n + 1 / 2n$.

– La créance n'est assortie habituellement d'aucun intérêt, ce droit au crédit et cette assurance étant les contreparties des versements effectués. En fait les positions créancières se trouvent rémunérées par le partage des intérêts versés par les débiteurs. Il en est ainsi lorsque le tour est déterminé par un jeu d'enchères ou quand une caisse de prêts permet d'accorder des crédits aux membres ou à des tiers.

Des innovations déjà réalisées

Du fait de l'extraordinaire souplesse des tontines, ces pratiques n'ont cessé de se modifier et le produit financier a déjà été l'objet de multiples innovations qui ont affecté ses "caractéristiques" [20]. Nous venons d'en évoquer implicitement quelques-unes, telles que la cession de tour entre les membres, la caisse de secours, le mécanisme des enchères... D'autres ont eu une incidence sur l'accumulation des positions.

• C'est le cas d'une innovation de nature quantitative : la taille des groupes a augmenté, en même temps que le nombre de tours et par conséquent la durée du cycle. L'accumulation s'en est trouvée accrue, bien que les sommes versées n'aient pas progressé aussi vite, d'autant plus que les participants hésitant naturellement à s'engager dans un cycle trop long préfèrent participer à plusieurs tontines en cotisant chaque fois des sommes plus modestes.

Les participants peuvent gérer plus facilement leur liquidité quand ils participent à plusieurs tontines et disposent d'un "portefeuille tontinier", selon l'expression de Callier [6] et de Gnansounou [11], d'autant plus qu'ils peuvent parfois souscrire plusieurs parts... ou la moitié d'une. L'accumulation n'est pas plus importante au sein de chaque tontine... mais il y a globalement davantage de tontines.

• C'est aussi le cas d'une innovation de nature qualitative : les caisses de secours ont sans doute été imaginées très tôt, et les caisses de crédit ne sont apparues que progressivement. Elles semblent se développer actuellement, au Bénin par exemple, où ce phénomène nous avait échappé lors de nos premières enquêtes [15]. La caisse de prêts introduit deux changements majeurs :

– elle améliore la liquidité des créances en permettant au membre qui ne peut verser sa cotisation de l'emprunter à la caisse jusqu'au tour suivant ;

– elle augmente le rendement des créances puisque les membres pourront se partager à la fin du cycle les intérêts versés par certains d'entre eux ou par des tiers(10).

La caisse de prêts rassemble aussi des fonds correspondant parfois à des cotisations supplémentaires qui ne tournent pas comme les autres mais accentuent l'accumulation au sein de la tontine(11).

(10) Ce partage peut profiter à l'ensemble des participants, quelle qu'ait été leur position moyenne pendant le cycle, ou seulement à ceux qui ont eu une position créancière.

(11) Les tontines dites commerciales ont été l'objet d'innovations elles aussi : alors qu'autrefois le tontinier pouvait rembourser par anticipation une partie des sommes versées par un client, il arrive de plus en plus souvent qu'il lui rembourse davantage qu'il n'a versé : il lui accorde du crédit. Le montant total des créances détenues par les clients progresse dans ce cas moins vite puisque certains clients ont une position débitrice.

De nouvelles innovations

L'accumulation peut être renforcée par d'autres moyens qui constituent autant d'innovations que l'on peut facilement imaginer.

– On peut allonger la durée du cycle, soit en étalant davantage la périodicité des versements, soit en augmentant le nombre des participants(12). Un cycle long ne va pas sans poser de problèmes, puisque certains membres devront attendre tout ce temps pour récupérer leur mise. Cet inconvénient peut être atténué : il suffit qu'au départ la tontine rassemble à la fois des hommes d'affaires désirant lever les fonds rapidement et des épargnants acceptant d'attendre. On peut aussi prévoir que les versements augmenteront légèrement à chaque tour. À mesure que les tours se suivent, les sommes perçues par un membre excéderont le total des fonds qu'il aura versés.

– On peut accroître l'importance des caisses de crédit, qui pourraient même jouer un rôle essentiel au sein de la tontine, si elles étaient alimentées par une fraction importante des versements. Il conviendrait que la durée de ces crédits, actuellement accordés pour quelques mois, soit sensiblement allongée. Elle pourrait l'être au point de dépasser la durée du cycle si certaines des positions débitrices et créancières n'étaient pas dénouées à l'échéance. Il faudrait que les participants puissent céder leurs créances à de nouveaux membres qui paieraient un "droit d'entrée" dans la tontine suivante. La caisse de prêts deviendrait ainsi de plus en plus autonome par rapport à la tontine(13).

– On peut enfin imaginer que l'épargne recueillie auprès des membres soit complétée par des capitaux extérieurs : les crédits pourraient alors être accordés plus rapidement que les versements ne seraient effectués, voire les dépasser si ces capitaux étaient injectés pour une durée suffisante. Le groupe se porterait naturellement garant du remboursement... mais il faudrait que les investissements financés de cette façon soient suffisamment rentables... C'est là un autre problème : la difficulté à l'heure actuelle, en Afrique notamment, est moins de disposer d'une épargne suffisante que de l'utiliser à des fins productives.

C'est en définitive une véritable mutation du phénomène tontinier qui se dessine de cette façon. Elle ne va pas sans exigences. La première concerne la formation de responsables, car il va de soi que ces tontines sophistiquées nécessiteraient des gestionnaires compétents, capables aussi bien d'évaluer un projet d'investissement que d'établir des états financiers. Ce sont de tels gestionnaires qui ont assuré le succès des tontines en Chine et qui assurent encore aujourd'hui leur succès en Inde. La deuxième exigence concerne le statut juridique qu'il faudrait donner aux tontines, et qui constitue un préalable indispensable aux innovations que nous venons d'envisager. Le groupe de travail sur l'épargne dans la zone franc se penche sur ce problème. Car si ces innovations de produits sont d'abord le fait des agents eux-mêmes, elles requièrent aussi une action des autorités. Celle-ci est encore plus nécessaire pour les innovations de marchés.

(12) Des *Chit Funds* aux Indes duraient autrefois jusque vingt ans. Une loi interdit maintenant de dépasser sept ans [24].

(13) Nous avons observé un cas de "droit d'entrée" au Bénin. Ce pays où les tontines sont extrêmement répandues constitue un véritable laboratoire pour étudier ces innovations [15].

Les tontines et les innovations de marchés

Les capitaux qui transitent par les tontines échappent au marché. U Tun Wai [27] a parlé du marché financier inorganisé il y a plus de trente ans, mais il avait observé les pratiques individuelles. Il est difficile de parler d'un marché à propos des associations ou des clubs d'épargne, en particulier des tontines.

– Les relations personnelles qui unissent les participants font des tontines des groupes fermés. Une même personne peut être membre de plusieurs tontines, mais son choix est limité puisqu'il dépend du réseau de ses relations.

– Ce n'est pas par le taux d'intérêt qu'est assuré habituellement à tout moment – à chaque tour – l'équilibre entre les positions débitrices et créditrices. La contrepartie est l'assurance d'une certaine sécurité et le droit au crédit qui permettent à l'équilibre de s'établir dans le temps.

– Quand il y a un intérêt, du fait des opérations de la caisse de prêt ou de l'utilisation de la procédure des enchères, son taux n'est connu qu'à la fin du cycle, lorsque les intérêts versés ou les enchères proposées sont répartis entre les membres. Dans le cas des enchères, il peut être très différent pour chacun d'eux[14].

Pour qu'on puisse parler d'un véritable marché des fonds tontiniers, il faudrait que les opérations correspondantes soient moins subjectives et se fondent davantage sur un calcul économique ; il faudrait que la contrepartie des fonds versés puisse s'établir immédiatement ; il faudrait que les agents intéressés bénéficient d'une information suffisante à propos des transactions qui peuvent être effectuées. On peut néanmoins trouver des solutions qui permettraient d'assurer l'équilibre global de ces opérations par des mécanismes de marché.

Les relations entre les tontines et les banques

Une première innovation consiste à "adosser" les tontines au marché existant, en organisant entre les tontines et les banques une coopération qui pourrait être occasionnelle. Les fonds disponibles, s'ils ne sont pas redistribués en totalité à chaque tour ou s'il existe une caisse de prêt, peuvent être déposés auprès d'une banque pendant une partie du cycle. En contrepartie, la banque pourrait accorder un crédit lorsque les fonds versés par tous les membres ne suffiraient pas à répondre aux besoins de certains d'entre eux. Ces crédits pourraient être accordés à la tontine elle-même ou directement à certains membres dont la banque pourrait prendre la place en levant les fonds quand leur tour arriverait. Les positions créancières et débitrices s'équilibreraient à un niveau plus élevé, et l'accumulation financière au sein de la tontine s'en trouverait renforcée. De telles suggestions peu-

(14) Sur ce calcul des taux d'intérêt dans les tontines avec enchères, cf. les travaux de Bekolo-Ebe [13] pour les tontines des Bamiléké et ceux de Pairault [17] pour les tontines chinoises.

vent surprendre, mais la difficulté de rapprocher les tontines et les banques est telle qu'il vaut mieux chercher comment établir une relation entre les fonds qu'elles drainent. Bien d'autres solutions peuvent être explorées[15].

La coopération entre les banques et les tontines pourrait être plus régulière. Elle pourrait se faire de deux façons :

– La tontine peut recueillir des dépôts pour la banque. Elle est mieux placée qu'elle pour susciter l'épargne populaire. Elle le fait à moindre coût, pour ne pas dire à coût nul, puisqu'elle est par essence informelle. Elle pourrait alors regrouper en priorité des déposants et deviendrait une tontine d'épargne déposant une partie de ses ressources auprès du système bancaire.

– La tontine peut accorder des crédits pour la banque. Là aussi elle est mieux placée puisque les membres se connaissent, ils se sont choisis, ils se sentent tellement solidaires que l'insolvabilité de l'un est assumée par les autres. Le responsable jouerait le rôle des *compradores* en Asie. La tontine regrouperait en priorité des emprunteurs potentiels et deviendrait une tontine de crédits tirant une partie de ses ressources du système bancaire.

Dès l'instant que des banques recueillent des dépôts de certaines tontines et accordent des crédits à d'autres, l'équilibre entre les tontines d'épargne et les tontines de crédit se trouve assuré par le système bancaire. Les excédents et les déficits du système tontinier se compensent grâce à l'intervention du marché.

L'intégration des tontines

Une dernière innovation consiste à intégrer les tontines. La compensation entre les unes et les autres ne se ferait plus par le système bancaire, elle se ferait directement entre elles, qui se prêteraient et s'emprunteraient leur solde. Cette compensation serait plus facile à effectuer si elle était multilatéralisée et si elle passait par une institution, une sorte de fédération de tontines qui, une fois les soldes des unes et des autres compensés, gérerait les excédents ou financerait les besoins temporaires de liquidités. Cette institution pourrait offrir d'autres services aux tontines : assurer un certain contrôle des opérations, donner des conseils de gestion, offrir un soutien juridique, centraliser des informations... Une telle organisation aurait le mérite de pouvoir être mise en place progressivement, elle pourrait évoluer en fonction des besoins, s'étendre, se renforcer, voire se hiérarchiser aux échelons régional et national.

Les banques devraient intervenir pour assurer les transferts de fonds entre les tontines, en débitant et en créditant le compte des unes et des autres. Elles devraient de ce fait même faciliter la gestion de la trésorerie au niveau du groupe tout entier : c'est en cela que le circuit des fonds tontiniers se trouverait relié au marché financier. Mais ce circuit serait dans une large mesure autonome. Il s'agirait en définitive d'organiser les tontines en système tontinier, un peu comme sont organisées ici ou là les caisses de crédit mutuel en

(15) Seibel par exemple a élaboré un projet original selon lequel les tontines pourraient obtenir de la banque un crédit égal à plusieurs fois les dépôts qu'elles auraient maintenus pendant un certain temps, ce rapport s'élevant progressivement d'une année à l'autre [26].

France ou les caisses populaires au Canada[16]. Ces changements dépendent beaucoup de l'action des autorités qui devraient prendre un certain nombre de mesures, sans pour autant détruire l'originalité des tontines qui sont une pratique informelle.

L'organisation de ce nouveau système pourrait bénéficier d'un soutien financier de la part des autorités pour faciliter la prise en charge de certaines dépenses de fonctionnement ou de certains services d'accompagnement. Mais il faudra éviter un soutien régulier de trésorerie sous la forme d'un refinancement plus ou moins automatique qui pourrait devenir durable. D'une part, l'injection d'argent froid – celui de l'État ou des banques – dans un circuit d'argent chaud – celui des personnes – risquerait d'altérer la perception qu'ont les agents de ces associations au sein desquelles ils se sentiraient moins solidaires et qui s'en trouveraient peu à peu vouées à l'échec. D'autre part, ce système tontinier reposerait toujours sur l'épargne préalable au crédit et ne serait pas créateur de monnaie. Une injection durable de liquidités ne serait donc pas nécessaire à l'équilibre des opérations.

Cette organisation du secteur financier informel, du moins de l'une de ses composantes, peut soulever beaucoup d'interrogations et sembler une ambition démesurée. Mais devant la difficulté d'adapter largement et rapidement les pratiques bancaires dans la plupart des pays africains, cette alternative mérite d'être explorée. L'expérience des pays asiatiques, qui reste encore mal connue, peut fournir à cet égard beaucoup d'enseignements[17].

Tontines et développement

L'exceptionnelle souplesse du secteur informel, et en particulier des tontines, rend possible bien des transformations. Les innovations de produits sont plus faciles à réaliser, parce qu'elles n'affectent que les modalités des opérations et les caractéristiques des produits : elles sont déjà une réalité. Les innovations de marchés sont d'un autre ordre, car elles touchent à la relation de la finance informelle et de la finance institutionnelle qui peut être envisagée de plusieurs façons. Mais les unes et les autres ne sont pas indépendantes, les innovations de produits sont nécessaires aux innovations de marchés qui elles-mêmes ouvriraient la voie à d'autres.

Ces changements ne peuvent se faire rapidement : les uns naissent d'initiatives ponctuelles des agents, les autres nécessitent une action des autorités qui n'ont pas l'habitude d'intervenir dans l'informel... Certains de ces changements, tendant à améliorer la contribution des tontines au financement de l'économie et à accroître l'accumulation financière qu'elles entraînent, ne sont envisageables que comme une solution de transition, en attendant que l'informel se soit dissous dans le formel. D'autres changements tendant non seu-

(16) L'OCDE parle aussi d'une "organisation du secteur informel", qui pourrait évoluer vers des formes plus institutionnelles, et elle se réfère aux mouvements coopératifs [9]. Mais elle se situe dans la perspective d'une intégration au secteur formel (pp. 255-258), comme la plupart des auteurs, Hugon par exemple dans sa dernière publication [14].

(17) Cf. le texte de T. Pairault dans ce même volume, p. 427.

lement à faciliter les relations entre les deux systèmes – à les "articuler" comme l'envisage l'OCDE [9] – mais éventuellement à organiser le système tontinier, peuvent être beaucoup plus durables.

Les différentes stratégies évoquées ne doivent pas faire oublier que la principale difficulté dans bon nombre de pays en voie de développement n'est pas l'épargne disponible mais les occasions d'investir. Les banques ont habituellement des surplus de liquidités et le marché monétaire, qui permet dans l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA) une meilleure affectation de ces excédents, ne peut remplir parfaitement son rôle : ce ne sont pas les épargnants qui manquent en Afrique – tout le monde épargne – ce sont des entrepreneurs qui sachent détecter des projets, organiser une entreprise, risquer un investissement. Tout effort au niveau de l'épargne et de sa collecte resterait vain s'il ne s'accompagnait d'efforts au niveau de son utilisation. On oublie trop souvent que le processus de développement s'enracine dans le réel et que, quelle que soit l'importance du monétaire, il n'a jamais de lui-même rien produit.

La tontine est une technique efficace de collecte de l'épargne dans la plupart des pays en voie de développement. La souplesse qui la caractérise facilite son adaptation aux besoins des populations. Elle doit être mise à profit désormais pour répondre plus efficacement aux besoins de financement de l'économie. Ce n'est que progressivement qu'un déclin des pratiques financières et des activités informelles s'accompagnera d'une extension du secteur moderne de l'économie et de la finance.

Références

1. Banque mondiale (1989). *Rapport sur le développement dans le monde*. Washington.
2. Bloy E., Dupuy C. (1990). Adaptation des règles de gestion aux contraintes du financement informel : réflexions dans le cadre du contexte africain. In : Hénault G., M'Rabet R., éds. *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. UREF, John Libbey Eurotext, Paris, pp.65-75.
3. Bloy E. (1991). Les tontines, un produit financier ? *Cahiers monnaie et financement*, Université Lumière-Lyon II, n°21 : 119-135.
4. Boissieu (de) C. (1986). Quelques réflexions sur l'analyse économique des innovations financières. *Économie appliquée*, XXXIX (3) : 449-472.
5. Bouman F.J.A. (1979). The ROSCA : Financial Technology of an Informal Savings and Credit Institution in Developing Countries. *Savings and Development*, 3 (4) : 253-276.
6. Callier P. (1990). Informal Finance : The Rotating Saving and Credit Association – An Interpretation. *Kyklos* ; 43 (2) : 273-276.
7. Eboué C. (1990). Les effets macro-économiques du dualisme financier. In : Hénault G., M'Rabet R., éds. *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. UREF, John Libbey Eurotext, Paris, pp.27-41.
8. Fauré Y. (1991). Entrepreneurs d'Afrique sub-saharienne – Communautés entrepreneuriales dans des travaux anglophones (Ghana, Nigeria, Kenya, Zaïre, etc.) et comparaisons avec la Côte-d'Ivoire. Notes de Recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF, n°91-19.
9. Germidis D., Kessler D., Meghir R. (1991). *Systèmes financiers et développement : quel rôle pour les secteurs financiers formel et informel*. Centre de développement, OCDE, Paris.

10. Gnansounou S. (1991). *Les Tontines, base de l'épargne informelle au Bénin (Résultats d'enquêtes nationales)*. Institut orléanais de finance, Université d'Orléans.
11. Gnansounou S. (1991). L'épargne informelle et le financement de l'entreprise productive : référence spéciale aux tontines et à l'artisanat béninois. Notes de recherches du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF, n°91-20.
12. Haudeville B. (1990). Épargne informelle et financement de l'entreprise productive. In : Hénault G., M'Rabet R., éds. *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. UREF, John Libbey Eurotext, Paris, pp.77-85.
13. Hénault G., M'Rabet R. (1990). *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. John Libbey Eurotext, Paris.
14. Hugon P. (1991). Les politiques d'ajustement et le dualisme financier africain. *Techniques financières et développement* ; 23 : 22-30.
15. Lelart M. (1989). L'épargne informelle en Afrique : les tontines béninoises. *Revue Tiers-Monde*, XXX (118) : 271-298.
16. Lelart M. (1990). Finance informelle et comptes nationaux dans les pays en voie de développement. In : Archambault E., Arkhipoff O., éds. *La Comptabilité nationale face au défi international*. Économica, Paris : 139-152.
17. Lelart M. (éd.)(1990). *La Tontine, pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement*. John Libbey Eurotext, Paris.
18. Lelart M. (1991). Les tontines et le financement de l'entreprise informelle, à paraître dans les *Actes du Colloque sur le monde de l'entreprise informelle*, Université Laval, mars 1991. Notes de recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF, n°91-18.
19. Lelart M. (1991b). Les pratiques informelles d'épargne et de crédit. *Cahier monnaie et financement*, n°20 : 189-213.
20. Lespès J.L. (1991). Les informalités tontinières : traditions et innovations. In : [17], pp.323-346.
21. Liedholm C. (1989). Small Scale Enterprise Dynamics and the Evolving Role on Informal Finance. Seminar on Informal Financial Markets in Development, Université d'État de l'Ohio, AID et Banque mondiale, Washington, 18-20 octobre.
22. Pairault T. (1991). Sociétés de tontines et banques des petites et moyennes entreprises à Taïwan. In : [17], pp.281-308
23. Pairault T. (1991). Formes traditionnelles de tontines chinoises. In : [17], pp.81-93.
24. Pischke J.B. (1989). Roscas : State of the Art Financial Intermediation. *Seminar on Informal Financial Markets in Development*, Université d'État de l'Ohio, AID et Banque mondiale, Washington, 18-20 octobre.
25. Seibel H.D. (1985). Saving for Development – A Linkage Model for Informal and Formal Financial Markets. *Quarterly Journal of International Agriculture*, 21 [4] : 390-398.
26. Stockhausen J. (1982). Credit Groups, Rotating Savings and Credit Associations – Different Financial Technologies ? *Quarterly Journal of International Agriculture*, 21 [2] : 155-172.
27. Wai U Tun (1957). Interest Rates outside the organised Money Market of under-developed Countries. FMI, Staff Papers, VI : 80-142.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 383-394.

Tontines et promotion de l'entreprise

30

Les tontines et le développement de l'entreprise

HAPI

Ministère des Affaires sociales du Cameroun et Université de Montréal, Canada

L'intérêt porté aux tontines n'est pas récent. Cependant l'histoire de l'analyse du phénomène est traversée par des positions controversées : ensemble de gestes et d'attitudes relevant du mode traditionnel de vie, hostile à la constitution de l'épargne et au développement économique [10], nouveau mode en matière de coopération et développement [5], ensemble d'attitudes marginales par rapport aux institutions du système formel de l'économie [13], catalyseur dérisoire de l'économie, phénomène-crime économique responsable de l'incivisme fiscal, de la stagflation et de la crise par la détention des encaisses, favorisant ainsi l'accroissement des stocks dans les entreprises [1], phénomène-crime politique porteur du tribalisme dans une société multi-ethnique.

La tontine paraît donc porteuse de plus de maux que de biens. Mais en dépit de ces critiques peu favorables, elle évolue dans son expansion, au point qu'on en parle déjà en termes de finances informelles : au Cameroun, la masse monétaire drainée par les tontines au cours de l'année 1988 représenterait plus de 60 % du budget annuel de l'État [20] au cours des trois derniers exercices ; pour limiter les effets du phénomène sur son économie, le gouvernement chinois a dû criminaliser la pratique des tontines et a cru bon de donner la peine capitale à deux organisateurs d'un grand réseau de tontines [18, 19] ; la tontine s'infiltre aussi dans les pays occidentaux et sa prospérité, loin des conditions qui ont favorisé sa naissance, ne peut qu'étonner l'observateur [17].

Notre contribution aux présentes réflexions s'appuie sur nos travaux de mémoire de maîtrise en service social à l'Université de Montréal au printemps dernier. Le recours à la définition s'avère d'autant plus nécessaire qu'il permettra de savoir ce qu'est réellement la tontine et de déterminer les conditions de sa contribution au développement de l'entreprise.

Les tontines ne sont pas ce qu'elles donnent d'elles à l'observation, c'est-à-dire une association de personnes dont la motivation est la recherche de l'intérêt. La mise en exergue de la fonction économique donne au phénomène l'apparence d'associations ou d'organisations de financement et de développement. Mais cette perspective qui vise la recherche des moyens d'intégrer les tontines dans le circuit formel afin d'éviter les effets pernicieux d'une économie duale, limite les possibilités de recherche des conditions ayant favorisé leur expansion et leur développement.

Les tontines sont en réalité un jeu d'échange et de communication entre des individus qui, face à la carence ou à l'insuffisance de ressources, sentent la nécessité de les développer afin de subvenir aux besoins individuels et/ou collectifs. Elles se caractérisent par la recherche collective de l'autonomie de chaque individu par une égalité devant les besoins, une interdépendance dans le développement de services ou de ressources, et une égalité de chances dans l'accessibilité à ces services. Leur finalité réside dans la recherche collective du bien-être de l'individu, du groupe et/ou de la communauté(1).

Il ressort que la tontine ne peut être ni une pratique/refuge ou une forme de dérobade face aux exigences de la modernité, ni une tentative de récupérer un passé perdu. La tontine, partout où elle se pratique, est la manifestation de la réaction d'un groupe par rapport à une situation donnée. Dans beaucoup de pays, et surtout d'Afrique au sud du Sahara, elle révèle l'insoumission du corps social au pouvoir d'État : le contexte socio-politique, marqué par la forte centralisation des pouvoirs aux mains de l'exécutif et de son entourage, ne laisse souvent aux individus et aux groupes que peu de marge pour la liberté de penser, de s'exprimer et d'agir. "*Add tot the President's ability to gain or deny passage legislation that may favor the granting of contracts to underfalse most of the construction and development projects in the country, and his ability to see to it that occasional illegal activity were overlooked by the state security forces*" [6, p.59] : toute initiative de développement et sa viabilité dépendent de la caution qu'en fait le pouvoir d'État. Le pays devient une société de dépendance(2) souvent dépendante. La résistance face à la dépendance et la précarisation convient à un recours aux tontines, caution solidaire de vie et de survie. La caution s'exprime sous deux formes de solidarités : les solidarités de valeurs et les solidarités d'intérêts.

Les solidarités de valeurs

Les solidarités de valeurs se résument dans des jeux "solidarités chaudes", entendues comme jeux de communication entre des personnes "c'est-à-dire des consciences ou des subjectivités, et n'ont pour but que de sécréter de la culture. Les humains se trouvent ainsi

(1) Pour avoir une idée du cheminement effectué pour obtenir cette définition, consulter notre mémoire de maîtrise en service social, "Les tontines comme modèle de développement au Cameroun".

(2) Il faut entendre par société de dépendance, une société dans laquelle l'État s'arroge la responsabilité de la décision sur la gestion des moindres mouvements des individus, des groupes et des communautés.

rassemblés par des croyances symboliques du monde. Dans ce cas, l'action humaine est considérée comme valeur lorsqu'elle correspond aux valeurs, normes et croyances communes" [16, p.66]. Elles se matérialisent par les organisations telles que le clan d'âge, les "associations des ressortissants de...", l'association de l'élite de développement de...", l'association des femmes ressortissantes de...", etc. Elles mettent en jeu le "processus de programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre" [2; p.27] et les dotent d'un système commun de valeurs. Il s'agit ici d'un souci de la différence qui, dans un contexte de dépendance et de précarisation vise un triple objectif : la protection et le développement de la culture, la production du développement national, l'entraide entre les membres.

La protection et le développement de la culture

L'agenda de chaque groupe de tontine prévoit souvent à chaque séance une page de l'histoire du groupe ou de la communauté d'origine. Cette page n'a rien de folklorique par rapport à la modernité et au changement social. Elle viserait non une assimilation au contact des valeurs importées, mais plutôt une acculturation. Le besoin et la nécessité de cette acculturation se font sentir à travers le maintien des structures de grégarité de la culture du groupe.

- Dans le monde rural autour des chefs traditionnels, des autorités politiques ou administratives, les associations secrètes, les groupes de danses, les clans d'âge et le bénévolat communautaire, etc., représentent les structures de permanence qui retransmettent la culture locale aux générations montantes. Leur nécessité réside dans un besoin d'acculturation pour l'équilibre du groupe dans son interaction avec l'environnement, la culture étant justement une réaction de l'homme contre cet environnement en même temps qu'une tentative de son adoption.
- La transplantation dans les centres urbains des structures sociales rurales dont le chef de famille et ses notables, les différentes associations, groupes de danses et hiérarchie sociale du groupe, apparaît stratégiquement comme le chemin le plus sûr pour parvenir à cette acculturation. Elle se manifeste de plusieurs manières dans les groupes et les communautés, les réunions hebdomadaires permettant aux individus d'échapper un peu à l'emprise quotidienne de l'anglais, du français ou du pidgin pour se recueillir conviviale-ment dans la culture d'origine ; les semaines culturelles à la fin de l'année, les distributions de prix aux meilleurs élèves du groupe ou de la communauté en ville et au village à la fin de l'année scolaire, les camps de vacances de l'association des élèves et étudiants dans leur communauté rentrent dans le cadre de l'animation rurale ; les conférences sur thèmes organisées au cours de l'année par les élèves et étudiants de la communauté facilitent la maîtrise du changement social chez les plus âgés pour la plupart peu instruits ; par ailleurs, l'histoire, les proverbes, les contes, les devinettes, etc., dans les réunions élargies aux plus jeunes replongent les générations montantes dans les cultures ancestrales.

La tontine, peut-on dire, a une fonction éducative : éducation des adultes par rapport au changement social, éducation des jeunes par rapport à la tradition. Cependant, les regroupements par cultures d'origine dans un contexte multi-ethnique donnent souvent à l'observation l'évidence d'un cloisonnement ethnique et d'une obstruction à l'unité nationale. Mais une observation plus profonde du phénomène permet de constater que ces regroupements ont un impact positif dans les communications sociales : les associations et les

structures sociales maintenues en ville et à la campagne facilitent l'unité et l'équilibre psychiques dans les communications entre les urbains et les ruraux ; elles représentent en ville les structures d'accueil et d'intégration urbaine des ruraux, c'est-à-dire de préparation aux communications inter-ethniques et culturelles.

L'appartenance dans la constitution des associations n'est plus à envisager comme une mesure d'exclusion des autres. Elle devient pour chaque culture et ses membres dans un contexte de changement la stratégie nécessaire à l'évaluation de sa différence. Cette évaluation manifeste son refus de disparaître et rentre dans une perspective existentielle. Alain Caillé appelle ce moment crucial pour chaque culture, groupe ou communauté, "le double registre du social" : c'est le mouvement par lequel une culture construit les modalités de sa régulation pour elle-même et par rapport aux autres voisines, car "aucun groupe ne peut exister sans penser se produire lui-même. Cela lui est tout autant nécessaire que de penser ou de produire. Et il ne saurait se penser et se produire qu'en se mettant à distance de lui-même, en se plaçant du point de vue d'une possible altérité, du point de vue de l'autre" [4, p.68].

La recherche de la différence renforce la dynamique des échanges sociaux entre les ethnies et les cultures en allant chercher chez les autres les éléments qui diffèrent ; les groupes et cultures rentrent dans un processus de fuite en avant au cours duquel ils échangent et consomment les cultures les uns des autres. Ce processus de fuite produit sur le plan social ce que Platon appelait en philosophie l'harmonie polémique des contraintes, que Michel Maffesoli [14] reprend sous le vocable d'harmonie différentielle, et la société de globalité harmonique. En substance, à l'incertitude d'une unité nationale envisagée par l'État, qui fait table rase de toutes les différences, les associations de tontine montées sur les solidarités de valeurs opposent la certitude d'une unité dans la différence. La différence est d'autant plus nécessaire qu'elle est un facteur de participation et d'investissement de soi dans les initiatives communautaires de développement.

La production du développement national

L'acculturation est une ouverture au monde. Si elle s'avère nécessaire pour la production et le développement culturel, sa viabilité repose sur la densité de services répondant aux besoins de consommation, des échanges entre les membres de la culture. L'ouverture au monde et la nécessité de survie passent par le biais du financement dans la région d'origine des infrastructures de changement social et de bien-être communautaire, dont les ponts et les routes rurales, les écoles et les collèges, les dispensaires et les hôpitaux, l'électrification et l'hydraulique rurales, etc. Ces infrastructures socio-éducatives font des associations de tontine une forme de bénévolat collectif et communautaire. Les services qu'elles produisent, plus sollicités que ceux offerts par les structures étatiques, sont à plus d'un titre socialement pertinents et rentables :

– ils sont utiles et présentent peu de traumatismes sociaux du fait qu'ils représentent une réponse à un besoin local de consommation et de bien-être, et ne rentrent pas dans le cadre futile d'un processus mimétique ;

– ils sont souvent plus entretenus et mieux équipés, la gestion étant débarrassée au maximum de la paperasse et de la lourdeur bureaucratiques ;

– ils font la fierté des tontiniers et de toute leur communauté qui se sentent valorisés par des projets dont ils maîtrisent tout le processus de la conception à la réalisation en passant par le financement et la planification ;

– ils couvrent les besoins fondamentaux de santé et de bien-être, et rentrent dans le cadre de l'amélioration par les populations elles-mêmes de leurs conditions de vie.

La pratique des tontines, dans l'optique des solidarités de valeurs, s'inscrit dans la perspective du développement. Les associations et les groupes investissent, certes, dans leurs milieux d'origine, mais les projets réalisés sont d'utilité publique et servent tous les nationaux qui peuvent les solliciter. Ce fonctionnement par groupes culturels, loin d'être néfaste, présente cet avantage d'inciter à la dynamique de production afin d'éviter pour chaque culture les aléas d'un développement mimétique qui repose sur une logique de consommation et par conséquent de la dépendance. L'enjeu réside dans la capacité des individus et des groupes à produire par eux-mêmes les moyens de leur existence et la compétence sociale et culturelle d'un programme ou d'un processus de développement. Cet enjeu est d'autant plus présent que beaucoup de groupes, plutôt que d'attendre une hypothétique intervention, préfèrent confier la gestion des projets réalisés à l'État. C'est la recherche d'une forme de partenariat avec l'État dans les interventions sociales. La tontine n'est donc pas pour les groupes sociaux une pratique contre l'institution étatique.

L'impact majeur de la pratique des tontines dans le processus de changement et de développement du bien-être est à la fois psycho-sociologique et socio-politique :

– les équipements socio-économiques et éducatifs réalisés dans la communauté d'origine permettent l'unité et l'équilibre psychiques dans le passage entre le monde urbain et le monde rural, et évitent à la ville et au village l'effet de deux solitudes dans le même espace géographique national ;

– les projets réalisés au prix du revenu des individus et des ménages, forme d'impôts supplémentaires volontaires [15] pour les tontiniers, placent l'État devant l'ambiguïté de choisir entre la tolérance et la répression de la pratique des tontines : les tontines suppléent aux carences de l'État ou le dédouanent de ses interventions auprès des communautés et tendent par ce biais à entretenir dans les mentalités un questionnement sur la pertinence de l'État d'une part, mais ces projets créditent et légitiment le pouvoir d'État auprès de l'opinion internationale d'autre part. Le pouvoir d'État et les organisations se sont ainsi simultanément piégés.

L'entraide dans les associations de tontine

La pratique de la tontine fait ressortir deux formes d'assistance : l'assistance psycho-sociale et l'assistance matérielle.

L'assistance psycho-sociale

Le regroupement par origine est souvent pour un groupe ou une communauté marginalisée le moyen de rechercher des images et des outils socio-culturels et psycho-affectifs devant aider à traverser le drame collectif. Dans ce cas, la pratique de la tontine devient une forme de thérapie collective. Par rapport à l'individu, elle s'inscrit dans la perspective d'une empathie collective ; elle procède par la collectivisation du problème individuel sans trop solliciter une intervention extérieure : résolution des différends entre les membres, entre un

membre et sa famille ou son voisin, mais aussi visites individuelles à l'hôpital en cas de maladie, cortège funèbre, veillées en larmes, chansons, danses, contes et devinettes qui rentrent dans le cadre d'une intervention psycho-sociale permettant à l'individu, par l'interférence du comique et du tragique, de traverser un drame dans la convivialité.

Le jeu vise l'harmonie psychique au sein du groupe, l'encadrement total de l'individu qui est ainsi libéré de tous les problèmes psycho-sociaux susceptibles d'affecter ses prestations sociales. Les associations de tontine se présentent à l'échelle communautaire comme l'organisation pour l'intervention du groupe ou de la communauté sur lui/elle-même. L'intervention repose sur la maîtrise des facteurs psycho-sociaux des problèmes individuels et sur la compétence culturelle de l'intervenant dans la relation d'aide. Elle va ainsi à l'encontre d'une programmation ou d'une organisation standard de services à l'échelle d'un pays.

L'assistance matérielle

Elle a lieu en cas d'événements affectant la vie d'un membre, dont la maladie, le décès d'un membre, de son conjoint, de son fils, de ses parents, le mariage ou la naissance d'un enfant, etc. La liste n'est jamais figée. Elle se modèle en fonction du quotidien et des risques auxquels les individus sont exposés.

Le développement parallèle de cette forme d'assistance aux produits variés vient de son inadaptation dans le système formel d'assurance et de sécurité sociale. Les individus et les groupes cherchent à suppléer aux carences de l'État auprès de la majorité laissée-pour-compte. Une politique complète et intégrée de sécurité sociale devient l'enjeu du développement de ces différents produits conformes aux besoins socio-culturels dans les associations. Les regroupements par culture ont quant à eux pour enjeux le multi-culturalisme et le transfert de la responsabilité de la gestion de l'urgence aux groupes primaires qui récupèrent chaque individu et le dotent des moyens de son émulation.

Les associations de tontines apparaissent ainsi comme des groupes d'action intégrée de transformation et de gestion du social. Elles se posent en réaction contre la perspective étatique de développement dont la finalité perverse est la diffraction du social. En outre, en tant que réaction contre la dépendance, la centralisation, la marginalisation et le développement plaqué, les tontines se transforment en un mécanisme de lutte contre la domination et la précarisation. Les solidarités de valeurs deviennent aussi celles d'intérêt dans la perspective de la promotion de l'entrepreneuriat et des entrepreneurs communautaires.

Les solidarités d'intérêt

C'est l'ensemble des valeurs dites "solidarités froides" reposant sur des échanges "fonctionnels plutôt que symboliques. Ils ne produisent pas des appartenances et des croyances, mais des collusions et des intérêts. Ce ne sont plus des personnes qui sont en jeu, mais des

ressources, celles-ci ne cherchent pas à s'approprier le monde symboliquement mais instrumentalement. Les idéaux font place aux objectifs" [16,p.66]. La recherche de l'appropriation instrumentale du monde s'organise de deux manières :

1. la tontine "ramassage" communément appelée crédit sans intérêt et les différentes formes d'entraide, qui sont des formes de réciprocité visant le développement et le renforcement de la caution solidaire chez les membres ;
2. la forme bancaire ou commerciale de la tontine, c'est-à-dire la collecte et le placement de l'épargne sous forme de crédit destiné à l'investissement, et les activités de spéculation telles que la vente aux enchères de l'argent, sont à la fois une ouverture au monde et une alternative à l'environnement économique local.

Le besoin de la caution solidaire, dans les activités économiques parallèles à celles du réseau formel de collecte de l'épargne et de financement des activités de développement, rentre dans le cadre stratégique d'une lutte collective pour l'amélioration et l'adaptation du service aux besoins de la clientèle d'une part, contre la dépendance d'autre part.

Amélioration et adaptation du service aux besoins de la clientèle

Si le développement de l'économique dans les relations tontinales est la réponse à l'inadaptation des institutions financières, il apparaît comme une exigence à la fois d'humanité dans les relations du banquier vis-à-vis de son client, de célérité, d'analyse de priorité dans le traitement des dossiers de demandes de crédits. L'absence d'analyse de priorité prive les intermédiaires financiers de leurs dimensions sociales. Ils ne se présentent plus comme des institutions au service de la population traversée par des pressions politiques, ils laissent l'impression de se servir et de servir de support à la politique répressive de l'État.

À la rigidité des intermédiaires financiers, les tontines opposent le côté humain de la gestion du service à la clientèle. Elles hiérarchisent l'utilité sociale des projets, la demande d'un crédit pour une maison d'habitation est prioritaire par rapport à une autre visant l'achat d'une voiture. En substance, les tontines font leurs tous les problèmes matériels et psycho-sociaux de l'individu, dimensions recherchées par les entreprises modernes pour le développement de la culture organisationnelle. L'exploitation de ces potentialités en veilleuse dans la population peut aider au décollage économique.

La pratique de la tontine révèle une conviction sur laquelle, au plan psycho-économique, repose la centralisation étatique : la réalité non d'une illusion de propriété que confère l'investissement, mais d'un droit de propriété. La croissance présente par conséquent moins de retombées sur toute la communauté nationale que sur l'individu ou le groupe qui l'initie. Cette perspective de la régulation sociale aura pour effet pervers le tribalisme d'État qui devient ainsi la force obstruant l'initiative, l'investissement, la production et la croissance.

Dans le processus de développement, la tontine prend le contre-pied de cette logique. L'illusion de propriété qu'elle entretient est un facteur psychologique important de motivation, d'investissement et par conséquent de la croissance : cette illusion de propriété qui traverse l'expression du mien individuel et du nôtre collectif est nécessaire pour amener les individus à se sacrifier pour la cause collective ethnique, et nationale de surcroît. L'illusion de propriété colle à la programmation mentale pour produire un effet dynamique dans l'initiative et le développement. La programmation culturelle et mentale est l'outil indispensable permettant à chaque groupe d'initier et de réaliser des projets importants dans

l'amélioration du bien-être collectif. La différence de programmation culturelle est novatrice de concurrence dans la production et la redistribution des biens et services. La concurrence génère la mouvance et la vitalité dans le changement social, la dynamique de la croissance et de la production de services dont le consommateur est le grand bénéficiaire. Pour prendre un exemple, en plein centre ville de Montréal se côtoient les édifices de la Banque de Montréal et de Toronto Dominium qui représentent deux réalités socio-culturelles. Leur présence sur le même marché produit un effet dynamique dans l'amélioration du service à la clientèle. Devant la multiplicité de choix, l'individu, déterminé par ses intérêts, oublie la raison ethnique pour la qualité et le service total.

Tontine et lutte contre la dépendance

Si à travers le développement des associations de tontine, le corps social récuse l'État et ses structures socio-économiques, ce qui est mis en cause c'est surtout la forme d'État peu soucieuse de la protection des intérêts nationaux, qui doit sa survie aux intérêts étrangers sur lesquels il s'appuie pour créer la dépendance vis-à-vis de l'extérieur. Jean-Marc Éla [8] résume clairement cette responsabilité de l'État dans la création et la perpétuation de la dépendance. La production rurale est orientée vers le financement de l'appareil d'État et les dépenses des villes ; le système d'éducation perpétue la dépendance ; les investissements se font contre la culture ; une élite est promue au service du système colonial ; les politiques de développement sont des chemins qui ne mènent nulle part et font de l'État un État contre paysan ; le peuple est marginalisé dans le processus de développement, de production de son existence, dans ses besoins de nutrition, d'éducation, de santé, de culture. Finalement, par le truchement des États contre-nationaux, l'Afrique devient un continent pour les autres et "la vie dans les villes d'Afrique s'inscrit dans le puzzle de la dépendance" [8, p.139].

L'appareil d'État ne se limite pas à l'érosion de l'économie nationale. Grâce à la centralisation, il limite et détruit au besoin toute initiative visant une compétition sur le marché national avec les entreprises étrangères sur lesquelles il s'appuie. Par rapport à l'État, les aspirations des nationaux qui se tournent vers les tontines sont minimales : la concurrence dans l'exploitation du marché national. Cette concurrence est d'autant plus nécessaire qu'elle permettra le financement et l'amélioration du bien-être national. Elle ne serait pernicieuse pour les entreprises étrangères que si celles-ci portaient peu d'intérêt à l'investissement dans le bien-être national : le marché des pays du Nord se caractérise par la compétition entre les institutions financières et les entreprises industrielles de différentes nationalités. L'impact de cette compétition est encore la qualité du service à la clientèle. Le monopole du marché national par l'étranger a pour effet de gruger les dividendes des activités économiques pour le financement du bien-être sous d'autres cieux tout en laissant derrière pauvreté et misère.

Le recours aux associations de tontine devient la manifestation concrète de la prise de conscience du rôle de l'État dans la dépendance et la précarisation. Cette prise de conscience révèle la profondeur du gouffre entre l'État et les populations dans le processus de développement. Face à l'État et aux institutions financières tournées vers l'extérieur, les populations utilisent les associations de tontine pour éviter le tarissement des liquidités sur le marché national : l'utilisation de la monnaie fiduciaire au détriment de la monnaie scripturale peut être perçue comme une stratégie de rétention des liquidités sur le marché pour la subsistance. Les associations de tontine disposent déjà de coffres-forts car si

l'épargne a pour but de prémunir contre les incertitudes de l'avenir, entre déposer à la banque et ne plus jamais recevoir et la thésaurisation, il vaut mieux choisir la thésaurisation, même si elle est improductive. En attendant, l'occupation du champ économique par les tontines est si importante que le quotidien gouvernemental camerounais constate que "le phénomène des tontines a atteint au Cameroun des proportions exceptionnelles. Une telle popularité pourrait s'expliquer par l'incapacité de notre système bancaire à drainer l'épargne populaire" [20]. Si le dévolu est jeté sur les seuls intermédiaires financiers, cette réflexion émanant de l'organe de communication du pouvoir tend à méconnaître la volonté d'un peuple avide de contrôler par lui-même les mécanismes de production de son existence. Les tontines posent à cet effet le problème de la gestion par les nationaux du développement national et remettent en question les structures mêmes de l'État en même temps que ses politiques de régulation sociale.

La volonté de nationalisation de l'économie est d'autant plus vive qu'en l'absence de structures réellement nationales, elle se déploie à travers des activités de spéculation : la vente aux enchères de l'argent pose en contexte de dépendance le problème d'un marché financier et même boursier national, tandis que la rupture en période de crise entre les associations de tontine et les institutions financières serait la réaction contre les exportations abusives de devises à travers le trésor public et ces institutions étrangères. Une économie gérée par les nationaux au bénéfice des nationaux est l'enjeu du développement de l'économique dans les tontines. Cet enjeu révèle la volonté des nationaux de se passer d'un système dont toutes les grandes décisions se prennent hors des frontières nationales. L'hostilité des associations à toute sorte de formalisme et à l'intégration des tontines dans le circuit formel de l'économie suppose moins d'État-partisan que d'État-arbitre des jeux sociaux, et plus d'individus et de groupes s'alliant uniquement suivant leurs intérêts, dans cette bataille de nationalisation de la vie économique. La crise économique se définit ici d'abord en termes de crise de confiance par rapport à l'État. Autrement dit, la solution aux problèmes économiques viendrait moins des principes moraux, des emprunts extérieurs ou d'un ajustement structurel portant presque uniquement sur l'utilisation du matériel de l'État que d'un rétablissement de la confiance entre cet État et les populations qui doivent se sentir soutenues plutôt que frustrées dans leurs aspirations.

La lutte contre la dépendance et la précarisation est l'enjeu économique des tontines. En dépit des critiques, les tontines sont présentes dans toutes les couches sociales et dans tous les secteurs de l'économie. Dans leur développement, les associations résistent à toutes tentatives de récupération des tontines et fonctionnent parallèlement aux institutions mises en place pour les absorber. Il est par conséquent à prévoir que les tontines risquent d'évoluer toujours en marge du réseau formel, aussi longtemps que seront maintenues les conditions qui ont favorisé leur développement. Mais la tontine, moyen de contestation d'un ordre social, peut-elle favoriser le développement économique par le financement de l'entreprise industrielle ?

La tontine et l'entreprise

La caution grégaire que la pratique des tontines développe dans la redynamisation des cultures ne semble curieusement pas produire les mêmes effets dans les échanges économiques et le développement de l'entreprise. Il existe, certes, bien des activités ou des secteurs d'activités dont les tontines monopolisent la promotion et le financement, mais en dépit de

la popularité et de l'expansion du phénomène, elles n'ont jamais favorisé la naissance et le développement de grandes entreprises de financement et d'investissement [11]. Ce problème de la tontine ne constitue cependant pas sa limite. Plusieurs raisons l'expliquent :

1. La finalité même de la tontine comme mécanisme de lutte contre la précarisation individuelle et collective, et le paradoxe de l'autonomie et de l'interdépendance entre les individus favorisent l'entreprise et la production individuelles : ils permettent aux gens de réunir et de mettre les ressources économiques à la disposition de chacun, mais ne leur apprennent pas encore à transcender les intérêts particuliers pour investir ces fonds dans un projet économique qui ferait de chaque tontinier un actionnaire. Des expériences tentées dans ce sens ont toutes échoué, paraît-il.

2. La provenance des fonds : les fonds de crédit dans les associations sont constitués pour la plupart des cas de prélèvements sur le revenu des ménages. Pour ces ménages, la tontine est le moyen de parvenir à une consommation différée compte tenu de l'inflation et de la modicité des revenus. Les fonds de crédits des associations de tontine sont donc précaires, et contrairement aux intermédiaires financiers, ils ne peuvent financer du long terme. Ils constituent par conséquent un fonds de dépannage pour la trésorerie à court terme des petites et moyennes entreprises [15], et financent souvent les projets par tranches ou par à-coups [12].

3. Le vide juridique sur la pratique de la tontine : il empêche les groupes de se constituer officiellement en organismes de financement et de développement au service de toute la communauté nationale.

4. La politique d'équilibre régional dans une société multi-ethnique, le clientélisme ethnique et politique : la politique d'équilibre régional produit un effet pervers, le tribalisme d'État, car elle tend à répartir le développement des activités économiques non en fonction de la compétence, du mérite et des opportunités, mais par quotas ethniques. Si le souci est de faire parvenir toutes les ethnies à l'excellence, les implications sur les investissements et la croissance sont évidentes ; beaucoup de cadres supérieurs de la fonction publique "préfèrent voir des étrangers s'installer dans tel secteur économique à la place de ses compatriotes d'une tribu différente de la sienne" [21]. Le bilan sur la croissance et le développement, "c'est aussi des centaines et des milliers de marchés passés aux étrangers, la solution à leur crise d'énergie, la résorption de leur chômage ; des masses d'argent insufflées dans leur circuit économique, leurs petites et moyennes entreprises devenues multinationales sur le dos de nos deux cents tribus" [9].

Les quotas ethniques sont respectés certes, mais en fonction de la loyauté ethnique par rapport au pouvoir. Autrement dit, les chances ne sont pas égales à l'intérieur d'un même groupe. Plus on a des affinités avec le pouvoir, plus on est sûr d'obtenir ce que l'on veut, et pour la plupart des cas, les ethnies d'origine des individus qui contrôlent le pouvoir ont plus d'avantage que toutes les autres. La répartition des activités économiques devient pour le pouvoir un moyen de contrôle social qui sera effectif avec la mainmise sur les organismes de financement des activités économiques.

La pratique de la tontine apparaît à ce titre comme une forme d'insoumission et devient en même temps un mécanisme de lutte contre la discrimination et l'exclusion. Les moyens dérisoires par rapport aux institutions formelles font de la tontine la ressource de financement du précaire. Elle s'approprie les activités exigeant un petit et moyen financement et du court terme, dont le garage de mécanique automobile, le petit commerce, le salon de coiffure (dame), la menuiserie [15], les petits métiers, etc., en somme toutes les activités considérées par les intermédiaires financiers comme informelles, occasionnelles, et pré-

caires à hauts risques de financement. Les tontines reprennent ces activités laissées-pour-compte, diversifient, collectivisent et donc diminuent ces risques par la transparence dans la gestion, la chaleur relationnelle, la tolérance, la flexibilité et la souplesse dans la gestion des rapports humains.

En substance, la tontine, de par la provenance de ses fonds, constitue un précaire qui finance le précaire dans une bataille contre la précarisation. Bien qu'elle représente le creuset d'authentiques entrepreneurs [18], elle ne peut favoriser de façon notable le développement de l'entreprise. Dans la recherche de l'autonomie de l'individu et/ou de la communauté, l'apport de la tontine au développement de l'entreprise économique est moins économique qu'éducatif : éducation à la "débrouillardise", à l'esprit d'initiative et d'entreprise dans une société dépendante, de dépendance et de marginalisation. Au niveau économique, la modicité des fonds et les crédits court terme limitent les tontines au trésor de guérilla pour les entreprises à gestion familiale et artisanale, dans une lutte pour la subsistance.

Cependant dans un contexte de nationalisme et de parrainage de l'initiative par les pouvoirs publics, les tontines dans leur ensemble peuvent constituer un mouvement de développement de l'entreprise et de nationalisation de l'économie. Le puissant mouvement Desjardins au Québec est un exemple qui confirme cette hypothèse : né auprès de l'Église catholique dans un contexte de marginalisation et de dépendance des Québécois francophones, il avait par rapport à cette communauté au Québec le même objectif que les tontines dans les différentes communautés en Afrique : l'autonomie de l'individu et l'amélioration du bien-être communautaire.

Mais pour faire des tontines cet instrument de développement économique qui ne se limite pas seulement aux frontières ethniques, un travail de droit social reste à abattre en matière de créances et de redevances ; le passage de l'actuel État de fait à l'État de droit est extrêmement nécessaire. L'impact de l'État de droit est la transformation de l'État prenant parti en un État-arbitre des jeux d'interaction entre individus et groupes. Cette innovation dans la régulation sociale favorisera sans doute les collusions d'intérêts et sortira mieux que toutes autres mesures les associations de tontine de la clandestinité.

Conclusion

Le développement et l'expansion des tontines relèvent d'une réaction du corps social contre une perspective de construction d'une société de consommation qui, loin de promouvoir son bien-être, accentue sa dépendance par des programmes culturellement plaqués. Cette réaction du corps social se manifeste autour de la construction de deux formes de solidarités pour un développement endogène : les solidarités de valeurs dans l'optique d'une acculturation tenant compte des données de l'environnement, d'une meilleure communication culturelle et sociale, et l'intégration nationale d'une part, les solidarités d'intérêts nécessaires dans la production et la croissance d'autre part. Mais si les solidarités de valeurs présentent des résultats sans conteste positifs dans l'acculturation, les solidarités froides, en dépit de l'esprit d'entreprise qu'elles véhiculent, font face aux problèmes d'ordre socio-politique et culturel et ne donnent pas encore les résultats escomptés dans le financement et la promotion des entreprises de développement. La tontine auprès de l'initiative et de l'entreprise constitue un fonds embryonnaire et précaire de lutte contre la précarisation.

Les difficultés de la tontine auprès de l'entreprise sont une question de temps et elles trouveront leur solution avec la libéralisation de la vie économique et sociale. Cette libéralisation pourra, en privilégiant le droit par rapport au fait, favoriser la promotion des coalitions d'intérêts qui, dans leur lutte contre la dépendance, contribueront à l'émergence à partir des tontines, des organismes de financement et de développement de l'entreprise.

Références

1. Balla A., T. (1983). *Les Tontines camerounaises : analyse et essai d'intégration dans le circuit économique*. Thèse de 3e cycle en sciences économiques, Université de Yaoundé.
2. Bollinger D., Hofstede G. (1987). *Les Différences culturelles dans le management des hommes ; comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Édition d'Organisation, Paris.
3. Boyomo A. Oui on peut discipliner les tontines. Extraits du *CAPME*, n°9.
4. Caillé A. (1986). *Splendeur et misère des sciences sociales*. Librairie Drez, Genève/Paris.
5. Dan Soen, Comarmond (de) P. (1972). Savings associations among the Bamileke traditional and modern cooperation in southwest Cameroon. *American Anthropologist*, n°74 : 1170-1179.
6. Delancey M. (1989). *Cameroon dependence and independence*. Westview Press, Boulder and San Fransisco, Dartmouth, London.
7. Éla J.M. (1982). *L'Afrique des villages*. Karthala, Paris.
8. Éla J.M. (1983). *La Ville en Afrique*. Karthala, Paris.
9. Étéki-Otabela M.L. (1987). *Misère et grandeur de la démocratie au Cameroun*. L'Harmattan, Paris.
10. Hugon P. (1968). *Analyse du sous-développement en Afrique : l'exemple de l'économie camerounaise*. PUF, Paris.
11. Kihuyu W. (1983). *Likelemba et le développement de l'esprit coopératif, Zaïre*. Communication au Colloque international UCI/IPD sur les Solidarités traditionnelles et développement, tenu à Yaoundé du 17 au 28 janvier.
12. Laffite A. Place de la tontine dans le financement du développement économique. Extrait du *CAPME*, n°8.
13. Lelart M. (1988). *L'Épargne informelle en Afrique : les tontines béninoises*. Institut orléanais de finance, Université d'Orléans, 34 pages.
14. Maffesoli M. (1979). La dimension du Collectif. In : *La Conquête du quotidien*. PUF, Paris : 33-60.
15. Nzémen M. (1988). *Théorie de la pratique des tontines au Cameroun*. So P.E. Cam, Yaoundé.
16. Poupart R., Simard J.J., Ouellet J.P. (1987). *Les CLSC*. Centre de recherche en gestion, Université du Québec à Montréal.
17. Rouchy J.Y. (1988). Les tontines camerounaises. In : *Marchés tropicaux*, 21/10 : 2857-2860.
18. Servet J.M. (1990). Pratiques informelles d'épargne dans les pays en voie de développement. *Cahier Monnaie et Financement*, n°19, Université Lumière-Lyon 2 : 204-229.
19. Shu-gang Song. Notes sur les tontines en Chine Populaire. *Cahier Monnaie et Financement*, n°19, Université Lumière-Lyon 2 : 344-347.
20. Tontines-banques : la rivalité ? (1988). *Cameroun Tribune* (quotidien gouvernemental), n°4201, du 18/08, Dossier supplément du jeudi, n°48 : 9-16.
21. Création d'entreprises et développement économique. (1987). *Le Messager* (journal privé), n°121, du 6-16 novembre : 12-18.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 395-410.

31

Petit poisson est devenu grand : crédit, épargne informelle, tontine et développement de la pêche maritime artisanale africaine. L'exemple des pêcheurs popo de Pointe-Noire (Congo)

A. MAKAYA

Université Marien Ngouabi, Brazzaville, Congo

Depuis une dizaine d'années, la connaissance des pêches artisanales et de la stratégie des pêcheurs a fait un progrès notable. Mais le système de financement informel [37] dans la pêche est moins connu...

On doit observer d'emblée que les pêcheurs artisanaux s'adonnent à un métier dangereux et dont les résultats sont aléatoires (risques de noyade, perte d'engins, tonnages conditionnés par les saisons et les conditions climatiques, nature périssable du poisson, mainmise des mareyeurs sur la production, éloignement des marchés urbains de consommation) [53, 54].

Pour reprendre une expression forgée par D. Desjeux (1987) à propos de la logique sociale et économique des paysans sundi du Pool du Congo, on peut affirmer que les pêcheurs "gèrent par excellence l'incertitude"... Il en résulte pour eux une "stratégie de minimisation de risques" qu'a parfaitement bien montrée Jorion [30] pour les pêcheurs béninois (au Bénin) et congolais.

L'absence de crédit institutionnel ou formel accentue cette incertitude car "outre les risques perpétuels encourus, la pêche exige des mises de fonds considérables pour les embarcations, les engins et le carburant. Étant donné la nature périssable du poisson frais, le stockage, la manutention et le transport du produit et sa transformation éventuelle entraînent des coûts élevés" [28]. La conséquence, comme le montrent Andersen et Ben Yami [8] est que "dans la plupart des pêcheries en développement, ce sont les pêcheurs tradi-

tionnels qui procurent aux artisans-pêcheurs, dans une mesure parfois très limitée du reste, l'argent liquide, les engins et les provisions indispensables. Ces formes traditionnelles de crédit sont généralement pratiquées par des intermédiaires hommes ou femmes, qui sont aussi acheteurs de poisson et colporteurs, souvent issus du même milieu de la pêche artisanale, par des négociants opérant à plus grande échelle, ou par des entreprises de commercialisation ou de transformation du poisson, et enfin dans certains cas par des bailleurs de fonds spécialisés.

"Ces systèmes traditionnels fournissent généralement un crédit restreint, onéreux (pas forcément en raison de taux d'intérêt élevés mais plutôt parce que le prix du poisson livré à titre de remboursement est fixé très bas) et qui tend à maintenir les débiteurs dans un état de dépendance permanente."

"L'introduction de formes modernes de crédit est une question beaucoup plus complexe qu'il pourrait sembler à première vue. Un artisan-pêcheur peut n'avoir d'autre garantie à offrir que son bateau et le futur produit de sa pêche. Cela peut satisfaire les pêcheurs traditionnels, mais non une banque. Le coût élevé des prêts traditionnels est en partie justifié par une cuisante expérience des dettes impayées par suite souvent de maladie, d'accident ou simplement de malchance."

L'analyse de pêcheurs popo de Pointe-Noire permettra d'élucider un volet non connu de leur stratégie socio-économique qui repose sur la "compagnie", l'épargne forcée, la solidarité communautaire, l'intégration verticale des femmes à la pêche (commercialisation), et la tontine...

Les pêcheurs popo de Pointe-Noire : une évolution socio-économique remarquable ou comment petit poisson est-il devenu grand...

Le changement majeur intervenu dans la pêche artisanale maritime congolaise date des années cinquante (1950-1955) avec la migration des pêcheurs ouest-africains, béninois notamment. Ceux-ci ont procédé à un véritable transfert de technologies halieutiques (grandes pirogues ghanéennes à moteur dites "pirogues popo" et grands filets maillants) et d'un modèle d'organisation socio-économique (groupement de pêcheurs dit "compagnie").

Il s'agit d'une sorte de colonisation d'espace de production halieutique, les pêcheurs du golfe de Guinée (Ghanéens notamment) ayant essaimé dans toute la zone du Sénégal au Congo, apportant leurs techniques de production et leur mode d'organisation sociale. Ce phénomène se situe donc dans un contexte géographique d'ensemble qui a été bien situé par des auteurs comme Gobert [22], Jorion [30], Chauveau [12]...

Depuis plusieurs décennies, un des traits marquants de la pêche artisanale dans les pays d'Afrique de l'Ouest et du golfe de Guinée est le courant migratoire de certaines ethnies de pêcheurs, s'établissant de façon provisoire ou définitive sur les côtes d'autres pays de la région. Au début du siècle existaient déjà des mouvements saisonniers de faible amplitude le long des rivages de la Gold Coast et de la Côte-d'Ivoire mais ce n'est que plus tard que ce phénomène a pris une dimension régionale : depuis la Deuxième Guerre mondiale, la plupart des pays, de la Guinée Bissau au Congo, ont été concernés, que ce soit en tant que pays d'origine ou pays d'accueil. À titre d'exemple, dans un échantillon de 23 chefs de

compagnies béninoises de Pointe-Noire, 10 avaient déjà pêché dans un ou plusieurs des pays suivants (en plus du Bénin et du Congo) : Mauritanie, Sénégal, Sierra-Leone, Côte-d'Ivoire, Ghana, Togo, Nigeria, Gabon.

Le principal foyer d'émigration est l'ensemble Ghana-Togo-Bénin (Gerlotto et *al.* [20] estiment que plus de 2 000 pirogues ghanéennes se sont répandues dans le golfe de Guinée), d'où sont originaires les pêcheurs ewé et fanti (Ghana), pla et pedah (Bénin, Togo) et yoruba (Bénin, Nigeria) qui forment la majorité des émigrants. La présence de ces communautés étrangères a joué ou joue encore un rôle important dans les pays hôtes, en particulier quant à l'approvisionnement en poisson des marchés locaux, comme en Côte-d'Ivoire [33] en Sierra-Leone et au Nigeria [35], au Cameroun [34] ainsi qu'au Gabon et au Congo. Cette présence peut également se traduire par une évolution des pêcheries artisanales locales : introduction de nouvelles embarcations ou techniques de pêche, formation des pêcheurs, etc.

Des observations chiffrées existent sur l'ampleur de cette migration au Congo et son histoire a fait l'objet de reconstitution par les chercheurs de divers horizons (ORSTOM [46], Université Marien Ngouabi).

Bref historique et évolution des migrations : des années 1937 aux années 1985

Nguinguiri [43] observe que le nombre des pêcheurs popo est très faible au début. Mais leur activité, note-t-il, est déjà remarquable. En 1950, Roux [51] apprécie leurs résultats à la senne de plage. En 1955, Rossignol souligne les performances des trois pirogues popo observées à Pointe-Noire en ce qui concerne la pêche au filet de surface.

La première observation chiffrée sur les pêcheurs étrangers de Pointe-Noire fut publiée en 1955 [50], mais Vennetier [55] fait état de la présence de pêcheurs popo parmi les immigrants d'Afrique occidentale en 1937. Il est donc probable que leur nombre s'est maintenu pendant longtemps à un niveau très faible, avant d'augmenter de façon appréciable...

Dhont [14] rapporte que la colonie comptait 65 pêcheurs en 1962 dont 10 Dahoméens, 21 Togolais et 34 Ghanéens. En 1962 des événements politiques obligent les étrangers à quitter le pays, interrompant le flux migratoire des pêcheurs ouest-africains.

À la fin des années soixante, la migration reprend et on note qu'en 1976 la colonie atteint un effectif de 470 pêcheurs. En 1977, des mesures d'expulsion vont affecter la croissance de la population des pêcheurs popo. On constate qu'après chaque expulsion (1962, 1977), le mouvement migratoire se rétablit (fin des années soixante et surtout années 1970, 1979). En 1979, le mouvement migratoire se rétablit sans conduire aux effectifs de 1977, qui ne seront atteints qu'à partir de 1982 [43]. Avec l'arrivée massive de nouveaux immigrants en 1983-1984, la population va croître de manière remarquable. Les effectifs ont doublé en trois ans, passant de 500 pêcheurs en 1982 [11, 40] à 1 000 pêcheurs environ en 1985 [43].

Grosso modo, les pêcheurs popo sont passés d'une cinquantaine de personnes en 1962 à 470 en 1977, à 500 en 1982 et à plus de 1 200 personnes en 1985-1986 [44 ; 40, pp.113-115]. On observe actuellement que les pêcheurs popo représentent près de 95 % de la population contrairement au début des années soixante où les Ghanéens étaient les plus nombreux de la colonie. Les pêcheurs popo sont pour la plupart d'ethnies pla et pedah originaires de la péninsule sableuse surpeuplée d'Aoloh-Gbeffa, près de Grand-Popo [29].

Les enquêtes de Chaboud [10], Makaya [40] ont montré que près de 70 % des pêcheurs popo ont plus de 35 ans d'âge ; la moyenne a été estimée à 45 ans et les plus jeunes pêcheurs ont au moins 25 ans. Nous observions que l'absence des jeunes pêcheurs dans la communauté popo s'expliquait par la nécessité de disposer d'une épargne suffisante pour migrer au Congo. Plusieurs pêcheurs ont pratiqué la pêche dans d'autres pays de la côte Ouest-africaine (Côte-d'Ivoire, Libéria, Gabon, etc.) avant de s'installer à Pointe-Noire [10 ; 29 ; 48 ; 43, p.3].

Les pêcheurs popo n'occupent aucun autre site du littoral congolais en dehors de deux villages des plages de Pointe-Noire, qu'ils se partagent avec leurs collègues congolais. Leurs habitations en planches et couvertes de tôles ondulées sont séparées les unes des autres par des palissades construites en matériaux de récupération. Elles délimitent ainsi une cour intérieure qui accueillera un certain nombre de fumoirs. Une fois installés dans le village, bon nombre de pêcheurs sont rejoints par leur épouse, et forment des unités domestiques de taille importante lorsqu'on y ajoute les enfants. Ces derniers sont généralement nés à Pointe-Noire ou sont venus en bas âge avec leur mère. Une forte proportion de célibataires a été notée également dans la population [10].

Les moyens de production : une évolution technique considérable

L'équipement des pêcheurs popo a considérablement évolué tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

Les pirogues popo

Il s'agit en fait de pirogues d'origine ghanéenne fabriquées dans la région Ashanti, au nord de Winneba [19]. Les pêcheurs keta les ont fait connaître depuis les années vingt successivement en Sierra-Leone, au Libéria, en Côte-d'Ivoire et au Bénin. Il s'agit de grandes embarcations avec moteur de 20 à 25 CV... Elles sont achetées au Ghana puis convoyées par mer jusqu'à Cotonou et transportées jusqu'à Pointe-Noire par cargo. Ce sont de grandes pirogues monoxyles de taille beaucoup plus importante que celle des Vili, avec une capacité de près de 3 tonnes. Elles sont creusées dans un tronc d'arbre et possèdent des bordés de faible hauteur (15 cm maximum). Elles sont toutes équipées d'un moteur hors-bord leur conférant un rayon d'action beaucoup plus important que celui des pirogues vili (30-50 km des côtes). Le moteur est fixé sur le côté de la pirogue. Le taux de motorisation atteint les 96 %.

On constate en général une évolution technique considérable du point de vue de l'équipement utilisé depuis les années cinquante-cinq jusqu'à nos jours. Ainsi, les premières pirogues observées par Rossignol en 1955 avoisinent une longueur moyenne de 8 mètres ; celle-ci est passée successivement à 9,30 m en 1973 et à 11,35 m en 1981. À l'origine, la pirogue popo était manœuvrée par 8 rameurs ; la motorisation intervenue au cours des années soixante s'est généralisée depuis. On notait en 1989 un recensement de 158 pirogues popo [22, 24, 43, 46]. La capacité maximale de la pirogue popo est de 3 000 kilogrammes de poisson [22].

Les engins de pêche

Ils sont diversifiés : filets maillants de surface, filets maillants de fond, sennes de plage et, accessoirement, ligne de main. Nguinguiri [24, p.4] note que la senne de plage a été l'engin par excellence de la première génération de pêcheurs popo. Elle a été progressivement abandonnée au profit du filet maillant à sardinelles. Cette spécialisation s'est traduite par un accroissement de la longueur des filets embarqués : 120 à 150 m en 1955 [50], 150 à 400 m en 1972 [45], 500 à 700 m, voire 1 000 m actuellement. Les nappes qui les constituent sont d'une longueur de 100 m environ ; leur chute varie entre 10 et 12 m et la taille des mailles atteint 30 mm de côté [21, 24, 31, 40, 43].

Deux types d'institutions permettent de mieux cerner l'organisation de la pêche popo : la "compagnie" et la "communauté".

La compagnie : base de l'épargne forcée collective et du dynamisme béninois

En 1983, nous avons identifié la logique économique et sociale (ou stratégie) qui constituait la base de l'économie halieutique béninoise. La compagnie constitue la base socio-économique de la stratégie. En effet, les pêcheurs béninois sont organisés en compagnies. La forme associative est donc chez eux prédominante. La compagnie est une unité de propriété ou une sorte de groupement où les pêcheurs détiennent collectivement les moyens de production, pêchent dans les mêmes unités et partagent d'une manière égale les surplus générés [40, p.132 ; 10]. Elle se caractérise par la communauté de résidence, la communauté de production, la communauté de consommation et d'accumulation [18].

L'association se réalise sur la base de la parenté ethno-villageoise, ainsi que le recrutement des pêcheurs devant faire partie de l'équipage. Ils viennent généralement du pays d'origine... L'équipage est complété par d'autres pêcheurs béninois non propriétaires et dans certains cas par des pêcheurs congolais. Sur 89 pêcheurs interrogés par Gobert en 1985, 43,3 % pêchaient au moment de l'enquête avec les Béninois, 59,9 % l'avaient fait au cours de la saison sèche précédente et 15 % ont appris le métier dans une équipe de pêche popo [22].

Le terme "compagnie" peut désigner aussi une entreprise individuelle où les moyens de production appartiennent à un patron-pêcheur, l'équipage étant rémunéré à la part. Toutefois, la propriété collective en compagnie est le mode d'appropriation dominant chez les pêcheurs popo [22, 40]. Ainsi, la compagnie consacre la copropriété strictement égalitaire du matériel de pêche, à l'exception du filet dormant [22].

Ainsi, en émigrant au Congo, les pêcheurs popo mettent sur pied la compagnie qui peut être créée dans le pays d'origine ou à Pointe-Noire. La migration structure un nouveau mode de production halieutique et favorise l'émergence d'une nouvelle mentalité économique favorable à l'accumulation dans la pêche.

En effet, il est reconnu que la compagnie est une forme sociale non pratiquée par les pêcheurs béninois dans leur pays d'origine. C'est l'administration britannique qui a imposé l'usage de la notion de *company* à l'enregistrement des unités de pêche, mettant l'accent sur leur caractère associatif, coopératif, capitaliste ou communautaire au Ghana et au Togo [42, p.133].

On constate que sur les trois types de pêcheurs qui s'activent au Bénin, ce sont les pêcheurs ghanéens itinérants permanents qui constituent des professionnels d'une remarquable habileté. Ils appartiennent aux ethnies eweh, fanti, xweda ou xwla. Les pêcheurs maritimes béninois, pêcheurs à plein temps, semi-nomades et hautement qualifiés, ont des moyens financiers limités ; tandis qu'on observe un autre groupe composé de pêcheurs sédentaires, travailleurs à mi-temps et peu professionnels. Il s'agit d'amateurs qui vont rarement en mer et vivent habituellement dans les villages lagunaires [29, p.25].

Le pêcheur professionnel béninois peut avoir des parents proches, des "frères" qui exercent le métier de pêcheur plus lucratif en Afrique centrale (Cameroun, Gabon, Congo). Leur organisation socio-économique est ainsi décrite par Jorion [29, p.25] : "En général, ils ont des pirogues non motorisées qu'ils utilisent avec une petite senne de plage ou pour poser des filets maillants. L'équipage consiste *grosso modo* en quelques membres appartenant à sa cellule familiale. Le pêcheur béninois sédentaire montre souvent des signes indiscutables de pauvreté. Ils sont les perdants du système tel qu'il existe actuellement au Bénin. On constate qu'ils n'ont vraiment pas réussi, comparativement aux migrants d'Afrique centrale... Ils appartiennent en principe aux ethnies xwla, xweda ; d'autres sont des Fon, des Adja ou des Nago."

Un pêcheur ghanéen peut facilement passer 200 jours par an en mer. L'archétype en est le pêcheur qui appartiendrait à une compagnie possédant 2 ou 3 pirogues motorisées et un ensemble complet des équipements de pêche les plus coûteux (par exemple les sennes de plage, les sennes tournantes et les filets maillants). S'il n'utilise pas un de ces équipements, il utilise l'autre, tandis que la compagnie en tant que groupe ne peut user de plus d'un type d'équipement dans une seule journée.

L'efficacité de la compagnie est liée à la pression qu'elle exerce sur ses membres ; le système tout entier est parfois proche de l'esclavage "domestique" traditionnel ou de la reconnaissance personnelle traduite comme un assujettissement [29]. Le nombre des compagnies est plutôt bas au Bénin, d'après Jorion [29].

En conclusion sur ce point, nous pouvons résumer par une boutade : le constat qui transparaît des divers travaux réalisés sur les pêcheries au Bénin [9, 27, 29, 48] est que les Béninois chez eux sont comme les Vili et ce sont les Ghanéens qui se comportent au Bénin comme les Béninois au Congo. La crise des pêcheries au Bénin [48] va les forcer à l'émigration massive, notamment au cours de la décennie 1970-1980.

Au terme de ces observations, il est aisé de comprendre le rôle joué par les pêcheurs migrants ghanéens au Bénin et béninois au Congo. Dans les deux situations, le procès migratoire s'accompagne d'innovations techno-économiques et sociales majeures. Les communautés halieutiques locales en bénéficient généralement.

Comme le remarque Atti-Mama [3, p.3], "les pêcheurs, qu'ils soient ghanéens, togolais ou béninois, pratiquent chez eux un système d'exploitation à caractère familial avec une prédominance des membres de la famille du propriétaire d'embarcation et un partage immédiat après une sortie. Mais quand ces derniers émigrent vers d'autres pays, il utilisent le système de "*company*". Le système de *company* qu'utilisent la plupart des migrants consiste à recruter un équipage sur la base d'un contrat d'une ou de deux saisons de pêche." La migration offre donc des possibilités plus grandes d'épargne à l'extérieur que dans leur propre milieu : cela, observe Atti-Mama [3, p.4], s'accompagne d'un système d'exploitation, la *company* ou contrat saisonnier avec partage des recettes à la fin des opérations. Chez eux, la nécessité de subvenir aux besoins immédiats de leur famille, la pré-

sence des parents, des amis, des familles alliées, des diverses cérémonies ou obligations dont on ne peut se soustraire, poussent à un partage immédiat des recettes après chaque sortie en mer ; toutes choses qui ne permettent pas d'économiser.

Ainsi, "les Ghanéens montrent à ces derniers (les Béninois) comment améliorer leurs techniques de pêche et il fournissent, grâce à leur niveau de capitalisation plus élevé, l'occasion d'un emploi en période de saison morte agricole aux paysans des villages lagunaires. Les Ghanéens jouissent de surcroît de certains égards, puisque ce sont eux qui servent d'intermédiaires quand un Béninois désire se procurer une nouvelle pirogue dans les chantiers navals artisanaux du sud-est du Ghana, qui reste la seule source d'approvisionnement de toute la région."

Les pêcheurs ayant émigré au Congo ont donc grandement bénéficié du "foyer ghanéen de pêche" [12]. Ils vont transposer ou transférer le modèle ghanéen performant du Bénin et du Togo en l'adaptant à leur structure communautaire, ainsi que le souligne avec justesse Gobert [22] : "L'évolution technique a pu avoir lieu grâce à la création d'un système de copropriété propre aux communautés émigrées, au moins à celle du Congo : en effet, la propriété collective des moyens de production n'existe pratiquement pas au Bénin [48]. Ce système favorise l'accumulation du capital, l'augmentation de la productivité et la cohésion du groupe."

Les compagnies sont créées généralement dans les pays d'origine des pêcheurs. Les modes de financement de l'équipement sont variables ; les fonds peuvent provenir soit des ressources personnelles mises en commun, soit d'un emprunt collectif chez un particulier.

Le système de partage : le co-investissement et l'épargne forcée ou l'efficacité économique de la compagnie béninoise

Les principes de fonctionnement et l'efficacité économique de la compagnie peuvent être observés à partir du système de partage de revenu qui est variable selon l'engin utilisé [10, 22, 40, 43].

– Au filet de surface (à la senne de plage, le principe est le même, à quelques détails près), on déduit de la vente du poisson les frais communs – essence, huile, "ration" – puis on divise le revenu net en deux parts égales : la part de la compagnie, qui n'est touchée par aucun de ses membres, mais alimente l'épargne collective ou la provision pour achat et réparation de matériel, et la part de l'équipage, répartie à égalité entre les pêcheurs embarqués, avec cependant des exceptions : le patron de la pirogue et le responsable du moteur touchent une prime variable selon le montant de la vente, de 1 000 francs CFA à 7 000 francs CFA pour le patron et de 500 francs CFA à 6 000 francs CFA pour le "motoriste", tous les membres de la compagnie, embarqués ou non lors de la sortie, sont compris dans le partage.

– La pêche aux filets dormants de fond se fait dans des conditions très différentes, puisque les filets n'appartiennent pas à la compagnie, mais aux pêcheurs eux-mêmes. Tout se passe en fait comme si les pêcheurs louaient le matériel de la compagnie (pirogue, moteurs) pour leur pêche personnelle : chacun vend, à son seul profit, le produit des nappes de filet qu'il a embarquées et les frais communs (essence, réparations du moteur et de la pirogue) sont partagés à égalité, quels que soient les montants des ventes individuelles. Cette pêche comportant des risques importants (requins, fonds rocheux, courants), la collectivité ou compagnie la laisse au libre choix des individus [22].

Les implications économiques et sociales de ce type d'organisation, soulignées par Chaboud [10], Makaya [40], Gobert [22] et résumées par Nguinguiri [43] se caractérisent par :

- un co-investissement ;
- une non-disponibilité immédiate pour les propriétaires d'une partie du revenu de leur capital, qui constitue "l'épargne forcée" selon les termes de Chaboud ;
- une gestion collective sous l'autorité du chef de la compagnie de l'épargne forcée ;
- une affectation partielle de l'épargne forcée à des dépenses d'investissement.

Il est utile de noter qu'au Bénin et au Togo, "le partage des revenus des migrants se fait habituellement chez eux au Ghana et consiste à déduire toutes les dépenses d'ordre général (frais d'exploitation, de réparation, de restauration de l'équipage, des soins, etc.) et à diviser les recettes nettes en deux parts dont une pour l'équipage et l'autre pour le propriétaire d'embarcation et des engins. De toutes les variantes de système de partage, celle de moitié/moitié semble la plus communément adoptée par les pêcheurs migrants" [3, p.3]. On perçoit dans cette pratique l'origine de l'épargne forcée instituée par les pêcheurs allogènes de Pointe-Noire... L'organisation en compagnie favorise bien l'accumulation du capital [40].

Il est aussi important de constater que la compagnie consacre une rémunération du travail identique pour tous. Les membres de la compagnie disposent donc chacun pour leurs dépenses courantes de chef de ménage des mêmes ressources ; ce qui contribue à maintenir l'homogénéité du groupe. En outre, l'épargne forcée et le mode de recrutement basé sur la parenté large ont également un effet sur la cohésion de la compagnie dont les membres semblent fortement soudés, le nombre de scissions étant très réduit. De ce point de vue, la compagnie apparaît pour les pêcheurs migrants comme une structure de protection contre les risques afférents aux conditions d'expatriation dans lesquelles ils vivent au Congo. Le souci de se protéger soi-même et de protéger son capital est renforcé par un autre type d'institution qui est la communauté [40, 43].

La reproduction des moyens de production

On entend par reproduction la capacité d'affecter une part du surplus à l'achat de nouveaux moyens de production ; il s'agit en fait du réinvestissement.

Une des particularités de la pêcherie béninoise et qui explique en fait son dynamisme est la capacité des équipes (des compagnies) à réinvestir une importante partie des gains dans la reconstruction du matériel. On met de l'argent de côté pour financer l'achat de nouveaux matériels ou pour parer aux imprévus (cas d'accidents ou de perte et/ou de destruction du matériel). *Grosso modo*, les pêcheurs d'une compagnie (coopérative) réalisent une cotisation qui alimente une caisse d'amortissement. Ainsi, en fin de semaine, après avoir soustrait les sommes occasionnées par les dépenses courantes (essence, ration, piles, etc.) du chiffre d'affaires, la moitié est réinvestie dans la caisse commune. Il y a donc surcapitalisation dans la pêche béninoise, puisque la moitié du produit net est accumulée en vue de l'achat de nouveaux moyens de production. L'autre moitié est affectée à la rémunération des pêcheurs [40, p.191].

On doit remarquer qu'un nouveau pêcheur dans la compagnie n'est pas astreint pendant un an aux cotisations à la caisse commune. Le nouveau-venu est mis à l'épreuve comme disent les anciens de la compagnie. En fait, il ne cotisera que quand ses économies lui permettront de devenir co-propriétaire du matériel...

Quand un pêcheur rentre définitivement au Bénin (accident ou vieillesse), la compagnie rachète le matériel et lui donne sa part de capital. En cas de décès, le matériel du défunt n'est pas vendu et le surplus généré par sa part de capital revient à ses enfants, qu'ils soient au Bénin ou au Congo.

Chaque compagnie possède de ce fait une efficace capacité à affronter la perte ou la dépréciation du matériel [40, pp.191-192].

La communauté : structure sociale et développement de la pêche béninoise

Le tissu social est très cohérent chez les pêcheurs béninois, ce qui implique qu'indépendamment de la forme de la propriété, les cas de conflit sont rares. Les pêcheurs béninois habitent le village de la plage. La règle dans les unités de production est la communauté de résidence et de consommation. Les pêcheurs pratiquent tous l'entraide, en ce sens que celui qui n'a pas pêché peut prélever une part relative de poisson dans n'importe quelle pirogue qui débarque. Cette quantité est destinée à l'auto-consommation ou offerte à une personne connue [40, p.133].

Rappelons que le terme de communauté fait davantage ressortir les échanges privilégiés qui unissent des individus d'un même groupe. Nguinguiri [43] note aussi que "tous les pêcheurs popo font partie de la communauté et c'est en son sein que se structure la vie économique et sociale du groupe. Elle se veut avant tout "informelle". L'adhésion ne ressort pas d'une procédure formelle et contraignante, mais d'une incorporation spontanée au simple motif qu'ils sont pêcheurs popo. Ce caractère informel, découle, semble-t-il, des affinités d'origine et du destin commun, avant qu'il ne cède face au rôle institutionnel assigné à la communauté au cours des années soixante."

La solidarité est une pratique effective qui se manifeste en particulier quand un équipage sorti la veille ne revient pas le lendemain avant onze heures. À ce moment là, quelques pirogues à moteur sont mobilisées pour la recherche de l'équipage sinistré ; tant que les "secouristes" ne reviennent pas, la pêche est interrompue.

Une caisse commune existe à laquelle participent tous les pêcheurs, en vue de faire face aux divers problèmes de la communauté. Ainsi, par exemple, lors d'un décès, toutes les cérémonies (veillées mortuaires, enterrement, rites) sont financièrement supportées par la communauté. En cas de maladie grave, la collectivité paye le voyage au pêcheur affecté ainsi qu'à sa famille (femme et enfants) pour qu'ils rentrent au Bénin [40].

Un règlement intérieur de 11 articles (voir en Annexe) codifie la *praxis* communautaire. Le chef de la communauté et ses adjoints sont tenus de le faire respecter. L'analyse de ce règlement montre que deux principaux objectifs sont visés : la protection sociale et celle des capitaux et le respect mutuel. *Grosso modo*, la solidité du tissu social béninois trouve son fondement dans l'existence de ce règlement intérieur dont les 11 articles concernent la coopération (articles 1, 2, 3) et les risques d'éclatement consécutifs à l'adultère, les pratiques fétichistes, le vol, le recel, les diffamations, le vandalisme et le banditisme (art. 7, 5, 6, 8, 4). On constate que les articles ayant trait à la cohésion du groupe sont plus nombreux (5) que ceux relatifs à la coopération (3) ; s'il s'agit là d'une volonté réelle de circonscrire les conflits dans la communauté, cela ne signifie pas que la solidarité y occupe

une place de moindre importance. Ce règlement intérieur datant de 1967 est la preuve d'une ancienne et réelle organisation des pêcheurs béninois et confère un statut quasi institutionnel à leur activité [40, p.134].

Le rôle des femmes : l'intégration de la femme popo à la pêche

La communauté favorise également l'intégration verticale des activités liées à la pêche. Elle entretient une certaine articulation entre la production et l'écoulement par le biais de la participation des femmes [49].

L'émigration avec leurs époux a favorisé la formation d'une communauté de peuplement permanent de pêcheurs migrants à Pointe-Noire. Les femmes popo ont aussi à s'intégrer à un maillon de la "filière poisson", la transformation et la commercialisation notamment. Leur capacité maximale journalière de fumage, estimée à 90 tonnes de sardinelles, permet d'absorber la totalité des débarquements de la flottille popo. Les femmes participent ainsi et de manière efficace à la réussite de la pêcherie étrangère de Pointe-Noire, dans la mesure où elles font disparaître l'un des goulots d'étranglement de la production des denrées périssables. Les pêcheurs peuvent donc accroître dans une certaine mesure l'effort de pêche sans trop s'inquiéter des conditions d'écoulement [43, pp.7-8 ; 1].

Il convient néanmoins de signaler que ces femmes ne sont pas organisées sous la forme des compagnies ; chacune d'elle traite son poisson à son compte. L'intégration de la femme dans la filière poisson a renforcé le bon fonctionnement des principes de la compagnie. À l'exception de leur capacité de fumage qui permet d'absorber les fluctuations journalières de débarquement, les femmes popo renforcent également la propension à l'épargne collective des compagnies. Cela s'explique par le fait que ces femmes supportent sur leurs bénéfices générés par le fumage une part importante des dépenses du ménage ; l'homme se voit donc dispensé de certaines charges familiales [2].

Les tontines

Tous les pêcheurs congolais et béninois reconnaissent avoir participé à une tontine. Le système des tontines ou ristourne (en vili : *likilimba*), forme d'épargne-loterie, est très utile aux pêcheurs, car il leur permet, outre leurs revenus propres, de disposer périodiquement d'importantes sommes d'argent. On peut l'assimiler, du point de vue économique, aux *kitémo* existant chez les Bakongo. Selon Sautter [52], "il s'agit de tontines où chaque adhérent verse la quote-part d'une somme fixée d'avance. Lorsque la somme est réunie, elle est attribuée à l'un des membres, chaque fois différent. Les *kitémo* servent à constituer les dots ou à payer des amendes. Il s'agit donc de véritables mutuelles financières, visant à réaliser, grâce aux cotisations de leurs membres, une capitalisation collective"... et forcée, peut-on ajouter [7, 38, 52].

La pratique des ristournes est très courante chez les pêcheurs allogènes... Celles-ci sont impressionnantes vu le nombre de participants et le montant de la cotisation...

Sur 22 compagnies, nous avons interrogé 10 compagnies qui pratiquent la ristourne selon les modalités consignées dans le Tableau I [40, pp.251-252].

Tableau I. Ristourne, montant et nombre de participants par compagnie.

Compagnie	Nbre de participants	Montant cotisation	Nbre de ristournes pratiquées
Hélène	30, 40 ou 50	4 000 - 5 000	3
Kassa	40 - 50	4 000 et 10 000	2
Windy-Ant	15	5 000	1
Kossi	3 - 20	5 000 - 8 000	1 + 1
Richard	20 - 30	6 000	1
Anani	25	5 000	1
Amédée	10 - 15	5 000	1
Johnson	15 - 20	5 000	1
Messan	20	5 000	1
Messavi	10	4 000	1

Comme on le constate en appréciant les données rapportées ci-dessus, le nombre de participants est assez élevé dans certaines ristournes. Cela montre bien que celles-ci dépassent souvent le cadre d'une ou deux compagnies. Même si dans certains cas le nombre de participants paraît exagéré, on peut le prendre en considération, vu que les femmes des pêcheurs n'en sont pas exclues. On trouve des patrons qui participent à une ou deux ristournes. Le nombre moyen de ristournes pratiquées par le patron est de 1,3.

Le surplus ainsi mobilisé est très important et constitue une source d'accumulation additionnelle qui peut expliquer le dynamisme de la pêche béninoise. Notons que la cotisation est hebdomadaire et que, très souvent, son montant est fonction des gains rapportés par la pêche.

Importance de la pêche popo dans l'approvisionnement en poisson de mer

Les pêcheurs popo jouent un rôle important dans l'économie halieutique au Congo. En effet, ils ont une part stratégique dans les approvisionnements en poisson de mer, emploient et forment de nombreux pêcheurs congolais sans qu'aucun effet d'entraînement remarquable ne se produise au profit de la pêche artisanale locale (Tableau II) [10, 22].

Tableau II. Évolution de la production artisanale (en tonnes).

1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
6 000	6 639	7 985	8 586	8 140	8 429	7 340	7 340	8 600	8 600

Source : Direction générale de la pêche ; pour 1988-1989, estimation ORSTOM.

On note en général que les captures des pêcheurs popo couvrent environ 70 à 80 % de la production de la pêche artisanale maritime du Congo, ce qui représente une participation de 30 % environ à la production nationale de poisson de mer (Tableau III). Si l'importance relative de cette contribution a peu évolué, les débarquements des pirogues ont considérablement chuté. La production de 1987, estimée à 3 497 tonnes, ne représente que la moitié du niveau des captures atteint en 1983. Les sardinelles sont les espèces les plus abondantes (60 % environ) dans les prises de pêcheurs popo [41, 43].

Tableau III. Évolution des captures de la pêche popo et sa participation à la production nationale de poisson de mer.

Année	Production (en tonnes)	Participation à la production (%)	
		Artisanale	Nationale
1981	4 757	78,53	26,25
1982	6 232	79,73	32,46
1983	6 929	82,20	31,93
1984	5 941	73,45	30,87
1985	4 661	76,96	33,39
1986	4 429	69,83	32,49
1987	3 497	69,02	–

Source : [43]

Le Congo importe d'importantes quantités de poisson pour assurer ses besoins en protéines halieutiques (20 991 394 tonnes en 1988 et 31 607 793 tonnes en 1987).

En 1991, les importations de poisson congelé essentiellement constituées de chinchards représentent 35 000 tonnes pour un prix moyen de 150 francs CFA par kilogramme. Elles représentent une sortie de devises de 5,25 milliards de francs CFA... Avec la prise en compte des autres produits halieutiques importés (poisson salé, conserves), le total des importations atteint 50 000 tonnes !

Le taux de couverture de la demande nationale de poisson de mer par l'offre nationale a été estimé à 45 % environ. La contribution de la pêche popo à la couverture de cette demande nationale est indéniable ainsi que le montrent les chiffres indiqués dans le Tableau III.

La pêche artisanale popo constitue le secteur le plus producteur de la pêche artisanale maritime du Congo. Elle participe d'une manière substantielle à la réduction des importations et des sorties de devises.

Références

1. Adrien E. (1980). *Le Fumage artisanal du poisson de mer au Congo.* Doc. n°55 NS, Centre ORSTOM, Pointe-Noire, 41.
2. (1989). *La Pêche artisanale maritime au Congo.* Rapport du PAES, Brazzaville, Ministère du Plan et Économie.
3. Atti-Mama C. (1990). *Migration des pêcheurs au Bénin et au Togo.* Table ronde sur les migrations des pêcheurs en Afrique de l'Ouest.
4. Atti-Mama C., Johnson J.P. (1990). La tradition comme base : une tontine et une assurance pour les pêcheurs artisanaux. *La Lettre du DIPA*, n°10 juillet.
5. Aubertin C. (1984). À propos des pêches industrielles au Sénégal. *Cahiers ORSTOM*, série Sc. Humaines, vol.XX, n°1.
6. Ayittey G.B.N. (1990). Cessons de mépriser le petit épargnant africain. *Développement Mondial*, PNUD, juin.
7. Balandier G. (1972). *Sociologie actuelle de l'Afrique noire.* PUF, Paris.
8. Ben Yami M., Andersen A.M. (1986). *Création et gestion des centres communautaires de pêche.* FAO, Doc. Tech. pêches, 264.
9. Black Michaud J. (1985). *Mission d'identification des communautés littorales de pêcheurs artisanaux au Bénin.* Cotonou, Projet DIPA, 24 p., DIPA WP 2.
10. Chaboud C. (1982). *Les Aspects socio-économiques de la pêche artisanale maritime au Congo.* Pointe-Noire, ORSTOM, Doc. Sc. 57 NS.
11. Chaboud C. (1983). *Le Mareyage au Sénégal.* Dakar, Documents scientifiques du CRODT 87.
12. Chauveau J.P. (1986). Une histoire maritime africaine est-elle possible ? Historiographie et histoire de la navigation et de la pêche africaines à la côte occidentale depuis le XV^{e} siècle. *Cahiers des Études Africaines*, 2 (1-2) : 173-235.
13. Chauveau J.P. (1990). *Géographie historique des migrations de pêche dans la zone du COPACE (XIX^{e} siècle - 1990)*, FAO.
14. Dhont Y. (1963). *La Pêche à Pointe-Noire et ses possibilités de développement.* ORSTOM, Brazzaville, 154 p.
15. Dhont Y., Stauch (1962). *La Pêche à Pointe-Noire.* Doc. du centre ORSTOM, Pointe-Noire, 131 SR, 6 p.
16. Everett G.V. (1986). *An outline of West african Small scale fisheries.* IDAF/WP/13.
17. FAO (1988). Financement et développement de la pêche artisanale. *Comité des pêches pour l'Atlantique – Centre-Est –, Huitième session.* Douala, Cameroun 5-6, CECAF/FD/88, 3 nov., 18 p.
18. Gastellu J.M. (1980). Mais où sont donc ces unités économiques que nos amis cherchent tant en Afrique ? *Cahiers ORSTOM*, Série Sc. Humaines, vol. XVII, n°1-2.
19. Gerlotto F., Mensah M.A., Stequert B. (1979). La pêche au Ghana. *La Pêche maritime*, n°1210, 7 p.
20. Gerlotto F., Stequert B. (1978). La pêche maritime en Afrique de l'Ouest. Caractéristiques générales. *La Pêche maritime*, 20 mai.
21. Gobert B. *La Pêche maritime au Congo. 1. Description et analyse des types d'exploitation.* Doc. Sc. du Centre de Pointe-Noire, ORSTOM, NS, 58 p.
22. Gobert B. (1985). Quelques aspects socio-économiques de la pêcherie artisanale béninoise de Pointe-Noire, Congo. *Rev. Trav. Inst. Pêches Maritimes*, 47 (3 et 4) : 251-260.
23. Gobert B. (1986). *La Pêche artisanale maritime au Congo. 2. Socio-économie de la production artisanale.* Doc. n°66 NS, ORSTOM, Centre de Pointe-Noire.
24. Gueredrat I.A. (1981). Notes du Centre ORSTOM Pointe-Noire sur les différents points de l'ordre du jour relatifs à la pêcherie artisanale congolaise. In : *Rapport sur la consultation sur la Pêche artisanale dans la région du COPACE*, Dakar, 1-4 déc., COPACE/TECH/82/89.

25. Gueredrat I.A. (1981). Congo. In : *Rapport sur la Consultation sur la pêche artisanale dans la région du COPACE*, Dakar, 1-4 déc., COPACE/TECH/82/39 : 4-8.
26. Haakonsen J.M., Diaw M.C. (1991). *Fishermen's migration in West Africa*. IDAF/WP/36, FAO/DIPA/NORWAY.
27. Hodonou J.C. (1971). *La Pêche sur la bande côtière Togo-Dahomey*. Mémoire Université Louis Pasteur, Strasbourg, 179 p.
28. Jansen J.I. (1985). *Le Crédit à la pêche artisanale*. Document de travail : Atelier régional FAO-COPACE sur le développement et l'aménagement des pêches artisanales, Lomé-Togo, 20-29 nov, pp. 3-4.
29. Jorion P.J.M. (1985). *L'Influence des structures socio-économiques sur le développement des pêches artisanales sur les côtes du Bénin*. Cotonou, Projet DIPA/WP/4, 59 p.
30. Jorion P.J.M. (1988). Going out or staying home seasonal movements and migrations strategies among Wxla and Anglo-Ewe fishermen. *MAST*, 1-2, 129-155.
31. Kounkou O.R., Tutuanga G. (1990). *Rapport d'enquêtes sur la pêche artisanale à Pointe-Noire et Bas-Kouilou*. Centre ORSTOM, Pointe-Noire, Congo, 51 p.
32. Kounkou O.R. (1991). *Accession à la propriété et autofinancement dans la pêche artisanale maritime à Pointe-Noire*. Mémoire de la Faculté de Sciences économiques, Université Marien Ngouabi, 82 p.
33. Lassarat A. (1958). La Pêche en Côte-d'Ivoire. *Rev. Trav. Inst. Pêches Maritimes*, 22(1) : 31-63.
34. Laure J. (1968). *La Pêche artisanale du littoral du Cameroun. Essai d'estimation quantitative*. Centre ORSTOM de Yaoundé, Section de nutrition, 49 p.
35. Lawson R.M., Robinson M.A. (1983). *Les Besoins et possibilités d'aménagement de la pêche piroguière dans la région du COPACE*, CGCAF/TECH/83/497, 28 p.
36. Lawson R.M. (1980). Rapport du groupe de travail *ad hoc* sur les pêches artisanales, COPACE/TECH/80/28 nov.
37. Lelart M. (1988). *Finance informelle et comptes nationaux dans les pays en voie de développement*. 3e Colloque de Comptabilité nationale de l'Association de Comptabilité nationale, Paris 12-14 déc.
38. Lelart M. (1988). *L'Épargne informelle en Afrique. Les tontines béninoises*. Cinquièmes Journées internationale d'Économie monétaire et bancaire, Clermont-Ferrand, 9-10 juin.
39. Lelart M. (1990). Les circuits parallèles de financement : état de la question. In : Hénault G., M'Rabet R., éds. *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. John Libbey Eurotext, Paris, pp. 45-63.
40. Makaya A. (1983). *Socio-économie de la pêche artisanale maritime de la commercialisation et de la transformation du poisson dans la région de Pointe-Noire (Congo)*. Université Sciences et Techniques Lille, Thèse de Doctorat de 3e cycle.
41. Makaya A. (1986). *Pêcheries congolaises et autosuffisance alimentaire : essai d'analyse de l'intervention moderniste*. Première Conférence des Économistes d'Afrique centrale, Congrès constitutif de l'Association des Économistes d'Afrique centrale, Brazzaville, 14-17 mai.
42. Martinelli E. (1985). Technique, représentations et division du travail chez les pêcheurs Ewé du Sud Togo. *Anthropologie maritime, Cahiers n°2*, Acte du Colloque national 1984 : Le Littoral, milieux et sociétés, Boulogne-sur-Mer.
43. Nguinguiri J.C. (1990). *Les Migrations des pêcheurs au Congo. Les pêcheurs dits Popoh.*
44. Nguinguiri J.C. La participation de la femme au succès de la pêcherie "Popoh" de Pointe-Noire au Congo. *La Lettre du DIPA* n°7, Cotonou.
45. Niel J. (1973). *Les Moyens et les caractéristiques de la pêche artisanale des sardinelles à Pointe-Noire*. ORSTOM, Congo.
46. ORSTOM (1989). *Recensement du parc piroguier maritime congolais 1987-1988.*
47. Platteau P. (1990). État, marché et pêcheurs marins artisanaux en Afrique francophone et lusophone. *Afrique contemporaine*, n°154, 2e trimestre.
48. Pliya J. (1980). *La Pêche dans le sud-ouest du Bénin : étude de géographie appliquée sur la pêche continentale et maritime*. ACCT, 296 p.

49. Randall E., Lopez J. (1985). *Les Femmes dans la production du poisson.* FAO.
50. Rossignol M. (1955). Les sardinelles de la région de Pointe-Noire : les perspectives économiques qu'elles offrent. *Science et Pêche*, 31 : 3-6.
51. Roux C. (1955). Considérations pratiques sur la pêche le long du littoral de l'AEF. *Bull. Inst. d'Ét. Centraf.*, NS : 165-178.
52. Sautter G. (1966). *De l'Atlantique au fleuve Congo. Une géographie du sous-peuplement.* Mouton, Paris.
53. Thomson D. (1980). Conflict within the fishing industry. *IRCLAM Newsletter*, vol. n°3, manuel publié in *Revue France Pêche*, fév.
54. Troadec J.P., Garcia S. *Les Ressources halieutiques de l'Atlantique Centre-Est. 1ere partie : Les ressources du golfe de Guinée de l'Angola à la Mauritanie.* FAO Doc. Tech. Pêches, (186-1), 167 p.
55. Vennetier P. (1958). *Rapport sur le village des pêcheurs de la côte mondaine à Pointe-Noire.* ORIK, Brazzaville.

Annexe

Groupement de la colonie béninoise (GRB)
Section de Pointe-Noire

Règlement intérieur régissant les pêcheurs béninois vivant à la Plage mondaine

Article 1 : Tous les pêcheurs béninois résidant à la plage doivent vivre en bonne entente. La solidarité sera la règle de vie en société.

Article 2 : En cas de détresse en mer, tout le monde doit être mobilisé pour porter secours aux victimes.

Article 3 : En cas de maladie grave, la collectivité est tenue de faire rapatrier le malade si celui-ci le demande. Les frais seront supportés par le groupement.

Article 4 : La collectivité doit vivre en bonne entente avec les camarades pêcheurs congolais. Les injures, les actes de banditisme sont strictement défendus et seront punis d'une amende (forte).

Article 5 : Les pratiques fétichistes visant à entacher la vie en société sont strictement prohibées.

Article 6 : Tout vol ou recel sont strictement défendus.

Article 7 : Le respect de la femme d'autrui devra être la première règle de la vie en communauté. Toute personne qui aura des relations avec la femme d'autrui sera écartée du groupement et rapatriée aussitôt pour mesure de sa sécurité afin de prévenir tout incident.

Article 8 : Les diffamations, les actes de vandalisme ne seront jamais tolérés ; les coupables seront sanctionnés avec vigueur.

Article 9 : Propreté et tenue correcte sont exigées.

Article 10 : La plage d'accostage sera maintenue dans un état de parfaite propreté.

Article 11 : Ce règlement a été lu et approuvé par toute la collectivité des pêcheurs béninois.

Fait à Pointe-Noire, le 15/09/1967
Les chefs des Pêcheurs Béninois

Sevi Kassa

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 411-425.

32

Secteur financier informel et émergence de l'entrepreneuriat : application au cas du Congo

C. MAYOUKOU*, W. OSSIE**

* *Université Marien Ngouabi, Brazzaville, Congo*
** *Université Paris II, France*

L'objet de cette communication est de montrer le rôle du secteur informel dans le financement de l'entrepreneuriat. Il apparaît aujourd'hui au Congo que la plupart des aspirants à l'entrepreneuriat recourent largement au secteur informel pour financer leur première installation.

Or, au cours des années soixante, la création de la Banque nationale de Développement du Congo (aujourd'hui en quasi-faillite) était considérée comme une institution pouvant soutenir l'émergence de l'entrepreneuriat dans notre pays. Ainsi les pouvoirs publics étaient-ils réticents quant au développement des petits métiers qui proliféraient partout, à Brazzaville et Pointe-Noire. On voyait ces petits métiers comme des concurrents déloyaux des activités modernes.

Mais la montée de la crise a mis à nu, d'une part, le dynamisme des micro-entreprises et leur rôle stabilisateur, d'autre part, leur capacité récupératrice d'une frange de la population exclue du système formel. La politique de mobilisation de l'épargne et de son allocation vers les activités productives a donc montré ses limites. La non-adaptation des institutions financières formelles et leur atonie par rapport aux besoins des aspirants à l'entrepreneuriat sont les principaux facteurs qui expliquent la montée du système informel dans le financement de l'entrepreneuriat.

En ce qui concerne cette note, l'émergence de l'entrepreneuriat sera approchée dans le cadre de la micro-entreprise. Aussi le degré relativement élevé d'adéquation entre le financement informel et le dynamisme de la micro-entreprise va-t-il nous servir de base de réflexion plus élaborée sur le perfectionnement du financement de l'entrepreneuriat.

Nous mettrons l'accent sur le mode de financement informel de la création des micro-entreprises en nous appuyant sur les résultats d'une enquête auprès de 72 micro-entreprises de Pointe-Noire et Brazzaville et portant sur 11 métiers.

À la suite de la Banque mondiale [1], nous définissons par micro-entreprise des unités individuelles : petits exploitants agricoles, producteurs, artisans et commerçants indépendants, petits restaurants, kiosque à photo, kiosque d'alimentation, kiosque pour ventes diverses mais à dominante de vente de cigarettes et de bonbons, étals au marché, chauffeur propriétaire de taxi, taxi-bus, etc.

Ces micro-entreprises ne tiennent pas pour la plupart de comptabilité, payent parfois leur patente et détiennent quelquefois une carte de commerçant. On observe donc au Congo la floraison de ces micro-entreprises.

Notre approche méthodologique repose sur la recherche du corpus théorique permettant d'expliquer l'adéquation entre le secteur financier informel et l'émergence de l'entrepreneuriat d'une part ; d'autre part, nous proposerons une analyse factorielle des données de notre enquête pour déterminer la typologie des modes de financement informels associés à chaque catégorie de micro-entreprises visitées.

Adéquation financement informel et dynamisme de la micro-entreprise

Au Congo on observe un rationnement permanent des micro-entreprises par le système bancaire. Les besoins financiers de ce secteur sont ainsi largement assurés par une multitude d'organismes non formels qui constituent en somme "un système financier informel".

La diversité des formules de financement proposées par ce "système financier particulier" implique donc l'existence de besoins de nature variée de la part des micro-entreprises. Après avoir présenté l'entité micro-entreprise et le système financier informel, nous mettrons en évidence les relations qui s'établissent entre ces deux "unités actives".

Structures et émergence de la micro-entreprise au Congo

Aspects structurels de la micro-entreprise

Les études aujourd'hui disponibles [6, 10, 11, 15] tendent à montrer que les micro-entreprises représentent une part importante de l'activité dans les pays en voie de développement et notamment au Congo.

En effet, pour saisir l'émergence de l'entrepreneuriat, il s'avère nécessaire de comprendre la logique de la création et du fonctionnement de la micro-entreprise. Aussi, à la suite de Penouil [17], avons-nous retenu les critères suivants pour identifier les micro-entreprises de notre échantillon :

- Faible intensité capitalistique
  - absence d'équipement immobilier
  - capital machine réduit au strict minimum
  - faiblesse des réserves financières

- Niveau technologique faible
  - civilisation de l'outil
  - progrès technologiques lents et peu importants
- Faiblesse de l'investissement humain

Le coût de la formation de la main-d'œuvre est faible, voire nul dans certaines activités.

- Aucune barrière à l'entrée et à la sortie

La structure de ces activités est fortement contestable (au sens de Baumol, Panzar, Willig, 1982) car il est généralement très facile de créer une unité informelle et tout aussi facile de l'abandonner si elle ne procure pas les revenus attendus avec des coûts irrécupérables faibles ou même nuls. Le niveau fortement élevé du taux de création et de mortalité d'unités informelles illustre la forte contestabilité de ces activités.

- Petite taille des unités de production
  - faiblesse des stocks
  - absence ou faiblesse du nombre d'employés
- Grand esprit d'imagination

Les caractéristiques qui viennent d'être énumérées justifient le qualificatif d'"entrepreneur pour les promoteurs" de ces micro-entreprises.

Émergence de la micro-entreprise

Au Congo, l'expansion significative des micro-entreprises date seulement du début des années quatre-vingt. Cela s'explique par l'exacerbation de la crise sans précédent que connaît notre pays. Entre autres facteurs qui participent à l'émergence de l'entrepreneuriat informel, on peut retenir ceux qui suivent :

- la faiblesse des revenus et l'élévation du coût de la vie font que les agents économiques recherchent des sources de revenus d'appoint afin de s'assurer des conditions minimales de survie ;
- le taux élevé du chômage, lié à une situation de crise ayant pour corollaire la faillite des entreprises d'État et les difficultés du secteur privé formel, s'est traduit par une compression des effectifs au sein des entreprises viables et par le blocage de l'embauche des jeunes diplômés ;
- la rigidité de la réglementation et l'existence de certaines contraintes à l'importation de nombreux produits de base ont créé des opportunités exploitables par des agents très ingénieux capables de satisfaire cette demande potentielle ;
- l'inexistence d'un véritable tissu industriel ainsi que l'atonie de l'offre de certains produits de base face à une demande en progression à Brazzaville et Pointe-Noire ont ouvert des brèches susceptibles d'être satisfaites par des promoteurs de micro-entreprises du négoce ;
- les possibilités de gains rapides que permettent le secteur informel et son extraordinaire flexibilité favorisent l'effervescence des promoteurs des micro-entreprises.

L'ensemble des facteurs qui viennent d'être brièvement évoqués permettent de créer et d'entretenir des opportunités que saisissent les promoteurs. Il en résulte une floraison de micro-entreprises exerçant des activités diverses et multiformes allant du négoce aux vendeurs à la sauvette d'articles variés. On doit aussi signaler que les micro-entreprises sont

depuis la crise de véritables centres de régulation de l'emploi au Congo. Du fait du chômage exacerbé, les diplômés sans emploi sont au centre de la création d'un grand nombre de micro-entreprises du négoce et de la photographie.

On observe sur une longue période une évolution nette de la nature des activités cibles de ces aspirants à l'entrepreneuriat. Au regard des travaux effectués par l'ORSTOM en 1977 sur la population des micro-entreprises de Brazzaville, il apparaissait une forte concentration de celles-ci dans l'artisanat, la maçonnerie, la mécanique-auto, la menuiserie, la couture, la forge, le commerce de détail et les activités de bar-dancing et de restauration. Ces activités représentaient près de 75 % du total des micro-entreprises.

Avec le développement du niveau de scolarisation des aspirants à l'entrepreneuriat conjugué à la montée de la crise, on note l'émergence d'un nouveau type de micro-entreprises centrées sur des créneaux neufs. La création des micro-entreprises dans ce nouveau contexte est généralement le fait de fonctionnaires retraités, licenciés ou encore en activité et d'étudiants en fin de cycle et en situation d'attente d'un emploi plus stable.

Ces nouveaux entrepreneurs sont à la base du dynamisme actuel des micro-entreprises de transport et du négoce (taxis, taxi-bus, commerce de gros ou de détail, etc.) ou de l'artisanat, utilisant des techniques semi-modernes. Ils ont d'ailleurs suscité une mutation de certaines activités anciennes (notamment avec l'apparition de la valise pour vente d'objets multiples, kiosques, containers, kiosques à photo, studios à photo, boutiques et salons de coiffure et de couture) qui a entraîné des innovations de produits du système financier informel pour adapter le mode de financement à cette nouvelle donne.

Ainsi l'aide familiale ne devient-elle souvent qu'un premier élément d'un circuit de financement dont le stade le plus élaboré est constitué par les gardiens d'argent, la tontine et le contrat.

L'apparition de nouveaux mécanismes de financement tels que le contrat (qui constitue en fait une formule de crédit-bail) dans les activités de transport (taxis en particulier) vient en quelque sorte parachever cette mutation du système financier informel.

Une telle évolution des métiers et des relations avec le secteur financier informel implique au Congo une répartition des micro-entreprises selon le niveau de formation de leur promoteur (ou des aspirants à l'entrepreneuriat). On remarquera que la relative sophistication des mécanismes de financement auxquels ils ont recours distingue les aspirants instruits des aspirants non instruits.

On peut donc affirmer, toutes choses étant égales par ailleurs, que le niveau d'instruction permet de mieux mesurer le risque des activités et de faire des arbitrages entre les différents mécanismes de financement disponibles[1].

(1) Ainsi, notre enquête a fait ressortir que les promoteurs instruits sont à la base de la création des micro-entreprises ci-après : négoce, kiosques à ventes multiples, kiosques à photo, studio à photo. En effet, plus de 70 % des kiosques à photo que nous avons visités à Brazzaville et Pointe-Noire ont été créés par des élèves ou par des étudiants.

Adéquation besoins des micro-entreprises et capacité d'intermédiation du secteur financier informel

Le système financier informel s'interpose entre l'aspirant à l'entrepreneuriat et la micro-entreprise naissante. Ce dernier permet donc de drainer les ressources nécessaires assurant le financement de la création des micro-entreprises ainsi que celles nécessaires au financement du cycle d'exploitation. Il joue donc le rôle d'intermédiation entre les micro-entreprises et les aspirants à l'entrepreneuriat.

De plus, les bénéfices réalisés par les micro-entreprises (taxis, taxis-bus, kiosques, etc.) sont en règle générale recyclés par le système financier informel et servent de ressources d'appoint à d'autres aspirants à l'entrepreneuriat.

Il apparaît donc une double relation entre l'emprunteur, le prêteur et l'intermédiaire financier informel : l'aspirant à l'entrepreneuriat est en même temps emprunteur et prêteur. En effet, prédomine le principe de la finance directe [8, p.99], ce qui fait que la frontière entre le secteur financier informel et la micro-entreprise est parfois ténue. En effet, "le type d'intermédiation pratiqué se caractérise par une kyrielle d'intermédiaires non monétaires allouant de façon essentiellement directe des crédits courts sur des fonds liquides" [8, p.100], puisque la nature particulière de l'activité des micro-entreprises (*supra*) nécessite des financements également particuliers.

Ces financements doivent correspondre au rythme des affaires dans ces métiers qui se caractérisent respectivement par :

- des taux de rotation de stock très élevés ;
- des sources d'approvisionnement aléatoires ;
- la nécessité d'un volant de trésorerie faible mais permanent ;
- l'inexistence de paiement à crédit (le paiement au comptant et en espèces étant souvent la règle) ;
- la variété des demandes de services financiers selon les activités ;
- des taux élevés de naissance et de mortalité d'activités souvent hétéroclites ;
- le fait que les aspirants à l'entrepreneuriat n'ont généralement pas de capitaux préalables, pas de fortune et pas de garantie. Ils n'ont en effet souvent que leurs idées et leur bonne foi (leur parole ou leur réputation) en échange de financements éventuels. Une telle variété de situations nécessite un système de financement très flexible et très varié.

Or les services offerts par le système financier formel dans son état actuel [13] ne sont pas adaptés aux besoins des micro-entreprises. En effet, l'absence de garanties adéquates pouvant être fournies par les demandeurs de financement, l'inexistence de règles de gestion et le mode particulier d'organisation du travail ne permettent pas aux institutions financières du formel d'évaluer avec leurs outils habituels le risque des affaires. Aussi les coûts élevés d'octroi des prêts quand il s'agit de petites sommes souvent nécessaires au cycle de fonctionnement de micro-entreprises, ne correspondent pas aux règles de fonctionnement des banques.

Les aspirants à l'entrepreneuriat, n'ayant souvent que leur capital humain, sont donc écartés des financements officiels. Seul alors le secteur financier informel est à même de fournir une variété de services financiers adaptés aux besoins des micro-entreprises ou des aspirants à l'entrepreneuriat, tel que cela ressort des résultats de notre enquête.

Si au Congo le système financier formel ne comprend que trois banques commerciales, le système financier informel est par contre plus étendu et plus diversifié : prêteurs à gage, gardiens d'argent (*mobikisi* ou sauveur), mutuelles (*ruziki*) [16], aides familiales, tontines, contrats, etc.

Grâce à cette diversité, ce secteur est celui qui fournit la plupart des financements adaptés aux micro-entreprises. Pour ce faire, il bénéficie de sa meilleure connaissance du milieu et des relations personnelles qu'il établit le plus souvent avec ses clients.

La souplesse du système financier informel permet donc aux aspirants à l'entrepreneuriat de trouver des financements adaptés à leurs besoins dans des délais réduits et sans grandes formalités, en ayant comme garantie leur réputation, leur bonne foi et leurs relations familiales, amicales, professionnelles ou ethniques.

Relations entre le secteur financier informel et les aspirants à l'entrepreneuriat : résultats de l'enquête

Modalité de financement selon la situation de chaque aspirant à l'entrepreneuriat

Les relations qui s'établissent entre le système financier informel et les aspirants à l'entrepreneuriat sont multiformes. Divers types de structures financières informelles participent donc au financement de l'entrepreneuriat émergeant et au soutien financier des micro-entreprises.

Il s'agit, comme nous l'avons examiné plus haut, des tontines, des gardiens d'argent (*mobikisi*), des bailleurs de fonds, de l'aide familiale et des crédits-baux ou contrats, etc. Mais ces modalités de financement varient selon la situation de départ de chaque aspirant à l'entrepreneuriat.

Cas des aspirants sans formation et/ou sans revenu

Il faut ici distinguer ceux pour qui la création de la micro-entreprise nécessite un délai pour l'apprentissage du métier (menuisiers, tailleurs, maçons, mécaniciens-auto, réparateurs de télé) et les autres. Mais dans tous les cas, le financement de ces micro-entreprises se fait généralement par une aide familiale.

Cas des aspirants disposant d'une source de revenu

Dans ce cas, la création d'une micro-entreprise exige l'établissement d'une relation financière entre l'aspirant à l'entrepreneuriat exerçant généralement une activité lucrative (petit métier, chauffeur de taxi, salarié) ou recevant une bourse (étudiant) et le système financier informel. En règle générale, l'aspirant à l'entrepreneuriat dispose au départ d'une source de revenu qui lui permet soit de participer à une tontine (journalière, hebdomadaire ou mensuelle) ou de déposer une somme déterminée à l'avance auprès d'un gardien d'argent ou d'emprunter auprès d'un bailleur de fonds pour financer la création de sa micro-entreprise.

Logique et modalité de financement de l'entrepreneuriat

Deux logiques de financement informel de l'entrepreneuriat peuvent être distinguées dans le cas du Congo : le financement de la création de la micro-entreprise d'une part et celui de ses besoins d'exploitation d'autre part.

Logique et modalités de financement lors de la création de la micro-entreprise

Il est apparu au cours de notre enquête que les modalités informelles de financement variaient selon trois groupes de métiers distincts :

- les métiers nécessitant un capital d'expérience ou une technicité devant être acquise après un délai d'apprentissage, à savoir le bâtiment, la réparation d'autos, des télévisions, la couture, la menuiserie, la vulcanisation et l'électricité du bâtiment ;
- les métiers du négoce, de la restauration, de la photo ou de la production ;
- les métiers du transport en commun.

La logique de financement de la création des micro-entreprises relevant du premier groupe n'a pas connu de grands bouleversements. Dans la plupart des cas, les capitaux proviennent d'une aide familiale. Deux moments doivent être distingués : pendant l'apprentissage, le financement de la formation est assuré dans la grande majorité des cas par les parents. Une fois que l'apprenti a acquis la formation requise, le financement de l'installation du nouvel entrepreneur est assuré soit par les parents soit par le maître qui lui a dispensé la formation. Pour ce dernier, il s'agit de conserver son image de marque et de garder le nouvel entrepreneur dans son giron (cas de la mécanique-auto surtout). Mais dans tous les cas, l'investissement exigé ne sert qu'à financer l'achat de la caisse à outils et à louer un local ou un terrain où le nouvel entrepreneur devra installer son atelier.

S'agissant des micro-entreprises relevant du négoce, de la photo et de la production, elles se financent d'après notre enquête soit par le biais de l'aide familiale soit par le recours aux tontines. En ce qui concerne les kiosques d'alimentation, tous les entrepreneurs que nous avons interrogés nous ont affirmé avoir financé leur premier kiosque par une aide familiale ou un prêt octroyé par un parent proche.

S'agissant des autres activités, le financement émanait en général d'une tontine. Selon l'importance de l'activité que le nouvel entrepreneur veut développer, il participera à une micro-tontine, une tontine moyenne ou une grande tontine(2). Les étals au marché se financent généralement de la même manière. Mais la création de ces micro-entreprises exige de la part de l'entrepreneur une source permanente de revenu pour pouvoir participer à une tontine ou pour recourir à un gardien d'argent ou *mobikisi* (cas des entrepreneurs féminins).

La création de micro-entreprises du négoce est en règle générale le fait de jeunes étudiants en fin de formation n'ayant pas pu trouver un emploi et des jeunes ayant arrêté leur scolarité (kiosques d'alimentation).

(2) Ces termes désignent simplement les montants brassés par les tontines. Les micro-tontines sont des tontines de très faible montant. Les tontines moyennes brassent des sommes variant chaque mois entre 500 000 et 2 000 000 francs. Tandis que les grandes tontines collectent des sommes supérieures ; nous les avons qualifiées de tontines de commerçants.

La modalité de financement de la création des micro-entreprises relevant des métiers du transport en particulier résulte d'une logique semi-informelle.

• *Logique informelle.* Dans le cas d'une logique informelle, le chauffeur de taxi qui aspire à devenir propriétaire participe généralement à une tontine, journalière, hebdomadaire ou mensuelle des chauffeurs de taxi, dont les taux de participation sont variables[3]. Les sommes levées sont généralement investies dans l'achat d'un véhicule d'occasion destiné à assurer le transport en commun, ce qui permet à chaque tontinier de devenir chauffeur-propriétaire de taxi. La proportion des chauffeurs non propriétaires participant à ce type de tontine est très faible. Les participants les plus nombreux sont dans leur grande majorité des chauffeurs-propriétaires de taxi.

• *La logique semi-informelle : le contrat.* C'est la modalité de financement d'une micro-entreprise de transport la plus utilisée et permettant aux chauffeurs de taxi d'accéder au statut de chauffeur-propriétaire.

Le contrat est un mode de financement à durée plus longue. Il repose sur l'établissement d'un accord (souvent non écrit) entre un propriétaire de taxi et son chauffeur, selon lequel ce dernier devra lui verser journellement un montant fixe sur une période variant entre 12, 24 mois ou plus, et cela jusqu'à concurrence d'une somme convenue à l'avance et à la charge pour le chauffeur de tous les frais de fonctionnement y afférents. Aucun salaire ne devra lui être versé durant cette période. À la concurrence du montant fixé, le véhicule faisant l'objet du contrat reviendra au chauffeur qui en sera de fait le nouveau propriétaire. C'est grâce à ce mode de financement que se créent la plupart des micro-entreprises de transport appartenant aux chauffeurs de taxi.

Dans le cas des taxis-bus, la modalité de financement est soit l'épargne personnelle, soit le réinvestissement des profits résultant de l'exploitation d'un taxi.

Logique et modalité de financement du cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation est financé selon des modalités plus diversifiées. On retrouve généralement une combinaison de tous les produits financiers de l'informel.

Pour les métiers qui exigent un certain délai d'apprentissage (maçonnerie, couture, menuiserie, mécanique-auto, réparation télé, etc.), le financement du cycle d'exploitation se fait selon une modalité particulière. En effet, il est apparu au cours de notre enquête que ce financement était assuré en totalité ou en partie par le client. Dans le cas de la mécanique-auto, le financement est assuré en totalité par le client[4].

En ce qui concerne les autres métiers (du transport et du négoce) le financement du cycle d'exploitation se fait soit par le recours au gardien d'argent ou *mobikisi* (petits étals au marché pour plus de 50 %), les tontines journalières, hebdomadaires ou mensuelles

(3) En ce qui concerne par exemple la tontine journalière, le taux de participation varie de 1 000 francs à 5 000 francs par jour (4 à 20 $) et elle regroupe d'après notre enquête 10 à 20 chauffeurs de taxi. Les sommes levées par chaque tontinier varient entre 10 000 et 100 000 francs par jour. Ces tontines se renouvellent à la fin de chaque cycle complet, ce qui permet à chaque membre de lever entre 720 000 et 3 600 000 francs CFA par an.

(4) Dans le cas de la menuiserie, le client peut avancer une somme d'argent correspondant au montant des achats des matières premières et fournitures nécessaires ou n'avance qu'une partie et l'entrepreneur préfinance le reste (cf. Le crédit aux artisans, ANA 1990), l'entrepreneur ne facturant que la main-d'œuvre.

(grand commerce, chauffeurs-propriétaires, kiosques à photo). Les kiosques d'alimentation financent le cycle d'exploitation par un recours à leur trésorerie propre eu égard au cycle rapide de la rotation du stock, ou par un crédit-fournisseur de 24 heures à 7 jours[5].

Quant aux grands commerçants, la modalité la plus répandue du financement du cycle d'exploitation est la tontine journalière ou hebdomadaire. Ce mode de financement est également largement utilisé par les chauffeurs-propriétaires. En effet, pour ces derniers, les recettes journalières servent généralement à participer à la tontine et à entretenir leur famille. Les sommes levées à la tontine servent à assurer l'amortissement du véhicule ancien ou l'achat d'un nouveau véhicule.

Analyse factorielle des données de l'enquête

Méthodologie de l'analyse

L'objet de cette analyse empirique est de déterminer la typologie des modes de financement des différents métiers qui ont été retenus dans notre enquête. Nous entendons par métier l'activité choisie par le micro-entrepreneur.

Deux analyses factorielles ont été effectuées. La première a été appliquée aux données de l'enquête résultant du financement de la création de micro-entreprises ; la seconde a été appliquée à partir d'un tableau récapitulatif des modalités de financement de la création et du cycle d'exploitation. L'analyse factorielle a été appliquée aux données présentées dans les Tableaux I et II.

Ces tableaux disjonctifs complets se composent de onze variables et de six individus. Les variables s'identifient aux métiers que peuvent exercer les aspirants à l'entrepreneuriat et les individus sont les modalités informelles de financement.

Le but de cette analyse est d'effectuer des tris croisés sur les métiers et sur les modalités de financement informelles afin de regrouper les métiers selon des typologies semblables de financement et de voir si les modalités de financement déterminent la nature des métiers exercés par les aspirants à l'entrepreneuriat.

En effet, la proximité de deux métiers sera fonction du nombre de modalités communes de financement qu'ils possèdent. En d'autres termes, des métiers quoique différents pourront être considérés comme semblables si leurs profils de répartition sur l'ensemble des modalités sont proches.

(5) En règle générale le propriétaire du kiosque recourt à son fournisseur habituel qui est souvent un commerçant étranger qui lui cède la marchandise à un prix fixé à l'avance ; c'est à lui de déterminer sa marge et de restituer la différence au commerçant. Il en résulte que les kiosques d'alimentation apparaissent comme des points de distribution des grands commerçants étrangers. Cette modalité particulière du financement du cycle d'exploitation tend à multiplier des kiosques appartenant à des entrepreneurs relevant des réseaux de grands commerçants.

Tableau I. Mode de financement des micro-entreprises à la création.

Mode de financement / Métiers	Aide familiale	Tontine	Bailleurs	Gardien d'argent	Épargne personnelle	Contrat
1. Menuiserie	5	1	0	0	1	0
2. Kiosque photo	6	2	0	0	1	0
3. Studio photo	1	3	0	0	3	0
4. Kiosque aliments	3	1	0	0	1	0
5. Étals au marché	10	3	0	0	2	0
6. Grand commerce	1	1	2	0	3	0
7. Taxi	1	3	0	0	0	6
8. Taxi-bus	0	0	0	0	0	1
9. Mécanique-auto	2	2	0	0	0	0
10. Couture	1	0	0	0	2	0
11. Restaurant	1	2	0	0	1	0
Total	31	18	2	0	14	7

Tableau II. Mode de financement de la création et du cycle d'exploitation.

Mode de financement / Métiers	Aide familiale	Tontine	Bailleurs	Gardien d'argent	Épargne personnelle	Contrat
1. Menuiserie	1	0	0	0	0	0
2. Kiosque photo	1	1	0	0	1	0
3. Studio photo	1	1	0	0	1	0
4. Kiosque aliments	1	1	0	0	1	0
5. Étals au marché	1	1	0	0	1	0
6. Grand commerce	1	1	1	1	1	0
7. Taxi	1	1	0	0	1	1
8. Taxi-bus	0	0	0	0	1	0
9. Mécanique-auto	1	0	0	0	0	0
10. Couture	1	1	0	0	1	0
11. Restaurant	1	1	0	0	1	0

1 = se finance par la modalité ; 0 = ne se finance pas par cette modalité.

Résultats de l'analyse factorielle et interprétation des axes

Résultat de l'analyse factorielle

Sur les graphiques ci-après (fig. 1 et fig. 2), on peut retenir ce qui suit.

Sur le plan (1, 2) de la figure 1 (financement à la création), pour les métiers qui se concentrent autour de l'aide familiale et de la tontine et d'autre part autour de bailleurs de fonds et de l'épargne personnelle, le contrat apparaît comme une modalité particulière de financement.

Les micro-entreprises telles que les kiosques d'alimentation, la menuiserie, le studio photo et le grand commerce recourent pour leur financement soit à l'aide familiale soit à la tontine.

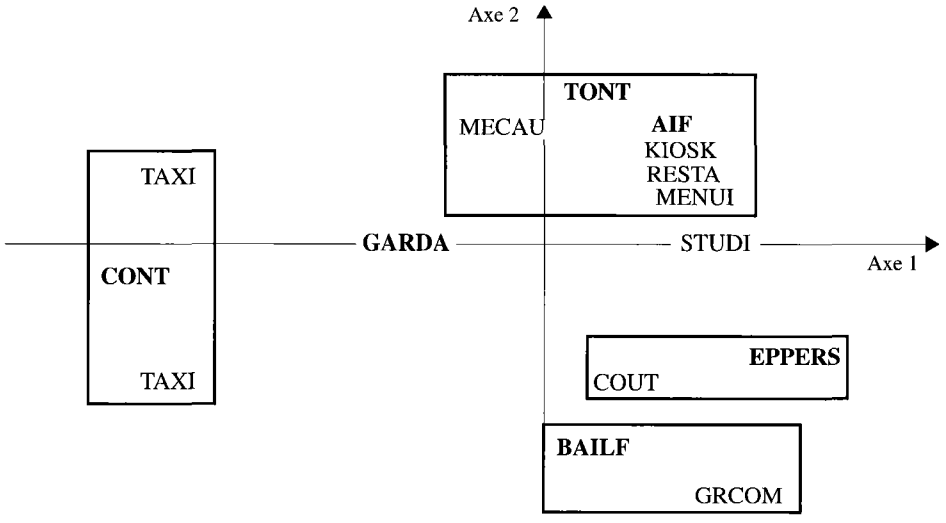


Figure 1. Financement à la création.

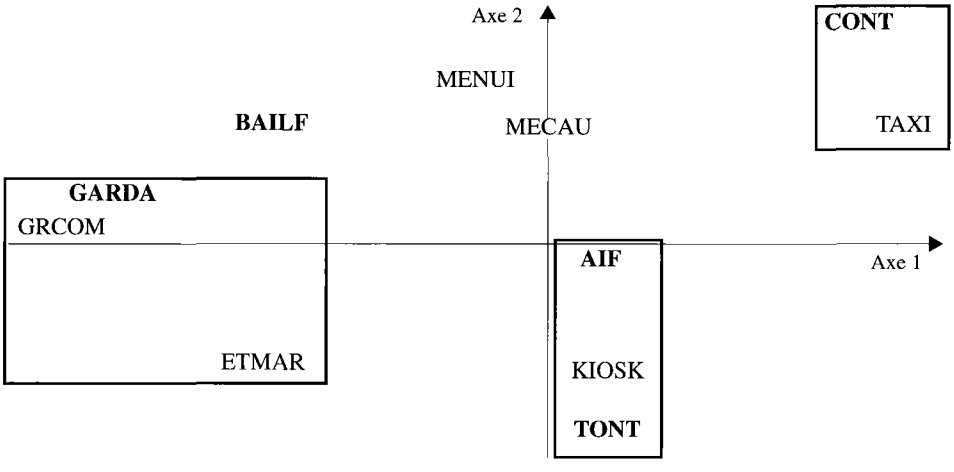


Figure 2. Financement de la création et du cycle d'exploitation.

Sigles des variables		Sigles des individus	
MENUI	Menuiserie	AIF	Aide familiale
KIOSK	Kiosque photo	TONT	Tontine
STUDI	Studio photo	BAILF	Bailleurs de fonds
KIOAL	Kiosque aliments	GARDA	Gardien d'argent
ETMAR	Étals aux marchés	EPPERS	Épargne personnelle
GRCOM	Grand commerce	CONT	Contrat
TAXI	Taxi		
TAXIB	Taxi-bus		
MECAU	Mécanique-auto		
COUT	Couture		
RESTA	Restaurant		

Sur le plan (1, 2) de la figure 2 (financement de la création et du cycle d'exploitation) il apparaît une dispersion du nuage. En effet, le financement du cycle d'exploitation fait apparaître une distinction entre les métiers relevant du négoce et les autres. Le financement du grand commerce et des étals au marché se concentre autour du gardien d'argent, celui du taxi autour du contrat et pour les kiosques photo et les kiosques d'alimentation, autour de l'aide familiale et de la tontine.

L'aide familiale, la tontine et l'épargne personnelle apparaissent comme les modalités de financement dominant la création des métiers tels que kiosque d'alimentation, menuiserie, studio-photo, étals au marché et grand commerce ; la tontine, le contrat, le gardien d'argent et les bailleurs de fonds interviennent pour le financement du cycle d'exploitation des métiers tels que les étals au marché, le grand commerce, les taxis et taxis-bus.

Interprétation des axes

Cas du financement à la création

Le nuage de points a été décomposé en quatre facteurs ou axes qui expliquent 98,2 % de la variance du nuage. Deux facteurs expliquent 83,6 % de la variance (Tableau III).

Le premier axe factoriel (facteur n°1) oppose les micro-entreprises qui se financent par le contrat, l'épargne personnelle ou qui recourent aux bailleurs de fonds, à celles qui se financent par la tontine et l'aide familiale. Nous avons appelé cet axe : l'axe du financement par le contrat et l'épargne personnelle.

Le deuxième axe factoriel (facteur n°2) oppose ceux qui se financent par les tontines et auprès des bailleurs de fonds à ceux qui recourent au contrat. Nous avons qualifié cet axe l'axe du financement auprès des bailleurs de fonds et des tontines.

Le troisième axe (facteur n°3) oppose ceux qui recourent aux tontines et à l'épargne personnelle à ceux qui se financent par le contrat et les gardiens d'argent. L'axe 3 peut être appelé axe de la tontine et des bailleurs de fonds.

Le quatrième axe (facteur n°4) oppose ceux qui se financent grâce à l'aide familiale et à l'épargne personnelle à ceux qui recourent aux bailleurs de fonds et aux tontines. Nous avons qualifié cet axe, l'axe du financement par l'aide familiale et l'épargne personnelle.

Tableau III. Analyse factorielle du financement à la création.

Facteurs	Variance totale du nuage expliquée	Axe positif		Axe négatif	
Facteur 1 : Financement par contrat et épargne personnelle	55,3 %	Aif	(5,1 %)	Cont Eppers	(73,1 %) (19,1 %)
Facteur 2 : Financement par les bailleurs de fonds et les tontines	28,3 %	Tont Aif	(24,9 %) (17,7 %)	Bailf Eppers	(38,9 %) (17,6 %)
Facteur 3 : Financement par la tontine et les bailleurs de fonds	8,8 %	Tont Bailf	(40,1 %) (25,4 %)	Aif Eppers	(14,0 %) (11,3 %)
Facteur 4 : Financement par l'aide familiale et l'épargne personnelle	5,8 %	Aif Bailf	(34,4 %) (21,0 %)	Eppers Tont	(28,2 %) (14,0 %)

Cas du financement de la création et du cycle d'exploitation

Comme pour le premier cas, le nuage de points a été décomposé en quatre facteurs dont la variance totale explique 96,6 % du nuage. Les trois premiers facteurs expliquent 83,6 % du nuage.

Le premier axe factoriel (facteur n°1) oppose les micro-entreprises qui se financent par la tontine et l'aide familiale à celles qui recourent aux contrat, bailleurs de fonds et gardiens d'argent. Nous avons qualifié cet axe : l'axe du financement par le gardien d'argent et le contrat.

Le deuxième axe (facteur n°2) oppose ceux qui se financent par le contrat, l'aide familiale, la tontine, à ceux qui recourent aux bailleurs de fonds et aux gardiens d'argent. Cet axe a été appelé l'axe du financement par la tontine et le contrat.

Les troisième et quatrième axes opposent d'une part ceux qui recourent à l'aide familiale, au contrat et à l'épargne personnelle à ceux qui se financent auprès des gardiens d'argent et des bailleurs ; et d'autre part, ceux qui se financent par les tontines et l'épargne personnelle à ceux qui recourent aux gardiens d'argent et aux bailleurs de fonds.

Ces deux axes, nous les avions qualifiés respectivement d'axe du financement par l'épargne personnelle et l'aide familiale et d'axe des gardiens d'argent et des bailleurs de fonds. Le Tableau IV donne les facteurs significatifs des différents axes.

Tableau IV. Analyse factorielle du financement de la création et du cycle d'exploitation.

Facteurs	Variance totale du nuage expliquée	Axe positif		Axe négatif	
Facteur 1 : Financement par le gardien d'argent et le contrat	43,4 %	Garda Cont Bailf	(44,4 %) (30,1 %) (19,1 %)	Tont	(3,7 %)
Facteur 2 : Financement par les tontines et le contrat	26,8 %	Cont Bailf	(42,7 %) (12,2 %)	Tont	(43,1 %)
Facteur 3 : Financement par l'épargne personnelle et l'aide familiale	13,1 %	Eppers Aif	(55,2 %) (44,5 %)		
Facteur 4 : Financement par le gardien d'argent et les bailleurs de fonds	10,3 %	Garda Cont	(42,7 %) (9,0 %)	Bailf Aif	(41,8 %) (3,9 %)

Relation métiers/sources de financement

Il ressort des données de l'analyse factorielle précédente que l'aide familiale et la tontine sont les deux modalités communes de financement de l'entrepreneuriat au Congo car leurs contributions à l'inertie sont les plus faibles dans le facteur n°1, financement de la création et du cycle d'exploitation (1,3 % et 3,7 %).

Les micro-entreprises telles que la menuiserie, les kiosques photo, kiosques d'alimentation, studios photo, étals au marché ont des contributions à l'inertie faibles. Cela explique que ces métiers attirent un grand nombre de nouveaux entrepreneurs notamment les jeunes dans les deux premiers cas, et les femmes dans le cas des étals au marché.

En somme, on remarque que la concentration des nouveaux entrepreneurs dans les différents métiers se fait selon leur modalité commune de financement. Les métiers dont le mode de financement informel ne nécessite pas un investissement important de départ attirent le plus grand nombre de promoteurs.

Les micro-entreprises telles que les kiosques photo, kiosques d'alimentation et la menuiserie sont proches car elles ne nécessitent pas de capitaux de départ importants. De même des métiers tels que la couture et la restauration apparaissent comme proches selon leurs modalités respectives de financement.

On peut retenir de l'analyse factorielle que le coût d'investissement discrimine les différents types de métiers. Les métiers tels que le transport ou le grand commerce ne sont exercés que par d'anciens fonctionnaires ou des personnes ayant bénéficié à un moment ou à un autre d'un crédit bancaire.

Ainsi, l'état actuel du développement du secteur financier informel au Congo, tel que cela apparaît à l'issue de l'analyse factorielle, ne peut permettre que l'éclosion d'un entrepreneuriat centré sur le petit négoce, le taxi, la photo et les métiers de la petite réparation (auto, télé, vulcanisation), qui demeurent des activités à fort taux de mortalité.

Conclusion

Il ressort de cette note que le système financier informel au Congo participe à l'émergence de l'entrepreneuriat. Les modalités de financement dominantes sont la tontine et l'aide familiale. Mais on note l'émergence de nouvelles modalités telles que les gardiens d'argent et le contrat.

Cependant le système financier informel congolais n'a pas encore atteint la dimension de celui du Cameroun (Bekolo, 1989) et ne contribue qu'à l'émergence d'un entrepreneuriat centré sur des métiers à faible intensité capitalistique. Les modalités de financement les plus évoluées telles que le gardien d'argent ou les tontines commerçantes sont en règle générale introduites par des étrangers, les Congolais ne maîtrisent pas encore parfaitement ces instruments. Cela explique une méfiance de certains entrepreneurs à l'usage de ces modalités de financement et le recours préférentiel à l'aide familiale par rapport à la tontine et à une innovation de taille, le contrat.

Références

1. Banque mondiale (1989). La situation du secteur financier informel. In : *Rapport sur le développement dans le monde*, pp.134-144.
2. Begashaw (1978). The economic role of traditional saving and credit institutions in Ethiopa. *Savings and Development*, vol. II, pp.132-158.
3. Bathia R.J., Kharthate D. (1975). Financial intermediation, savings mobilization, and entrepreneurial development : the African experience. *IMF Staff papers*, pp.132-158.
4. Delalande P. (1987). *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*. Économica, Paris.
5. Derremeaux P., Peltier G. (1979). Monnaie intermédiation financière et développement économique. *Revue Banque*, n°382.
6. Devauges R. (1977). *L'Oncle, le Ndoki et l'Entrepreneur, la petite entreprise congolaise à Brazzaville*. ORSTOM, 187 p.
7. Eboué C. (1988). Épargne informelle et développement en Afrique. *Monde en Développement*, n°62, pp.35-62.
8. Eboué C. (1990). Les effets macro-économiques de la répression financière dans les PED. *Économie appliquée*, tome LXIII, n°4, pp.93-121.
9. Gaud M. (1991). Nouveaux regards sur l'informel. *Afrique contemporaine*, n°157, pp.93-121.
10. Germidis D. *et al.* (1991). *Systèmes financiers et développement : quel rôle pour les secteurs financiers formels et informels ?* OCDE.
11. Labazee P. (1988). *Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso : vers une lecture anthropologique de l'entreprise africaine*. Khartala, Paris.
12. Lelart M. L'épargne informelle en Afrique. *Revue des études coopératives*, n°4, pp.53-78.
13. Mayoukou C. (1991). Innovations financières et structure de l'industrie bancaire congolaise. *Annales de l'Université Marien Ngouabi, Série Sciences Économiques et Gestion*, n°1.
14. Ngan Ngan O. Les tontines, source de financement de la petite activité informelle. *Cahiers de l'association des chercheurs économistes*, n°2, pp.49-63, Villeurbanne.
15. ORSTOM (1988). *L'Artisanat et le petit commerce dans l'économie ivoirienne : élément pour une analyse à partir de l'étude de quatre villes de l'intérieur (Agboville, Bouaké, Dimbokro, Katiola).*
16. Paul M., Deslauriers L. (1991). Système d'appui financier pour les activités productives des femmes. *Projets Raf* 87/063, PNUD-OPS juillet.
17. Penouil M. (1990). Les activités informelles, réalités méconnues, espérances illusoires. *Économie et humanisme*, n°314, juillet-septembre, pp.29-40.
18. Toure A. (1985). *Les Petits Métiers à Abidjan : l'imagination au secours de la conjoncture*. Karthala, Paris.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 427-446.

Circuit et financement

33

Banques des PME et financement tontinier à Taiwan

T. PAIRAULT

CNRS / Centre de recherches et de documentation sur la Chine contemporaine (EHESS), Paris, France

Le gouvernement chinois à Taiwan a toujours distingué les pratiques financières "informelles" ayant un caractère autonome et historiquement antérieures à l'apparition du secteur "formel" (les tontines d'entraide), et celles nées en réaction à l'inadéquation et/ou aux dysfonctionnements du secteur financier moderne (les tontines financières). La mobilisation de fonds par les premières n'est devenue que récemment un objectif quand le développement économique a rendu possible un réel progrès social. Mais c'est dès 1946 que le gouvernement de l'île se soucie de récupérer, au profit du développement du secteur moderne de l'économie, les fonds mobilisés par les secondes ; dans ce but il met successivement en œuvre deux politiques à l'égard des tontines financières.

De 1946 à 1976, la solution adoptée est celle que certains économistes anglo-saxons baptisent du nom de *mimicry option* ; le gouvernement porte alors la concurrence au sein même du secteur informel en formant des sociétés financières légales dont l'unique fonction est l'organisation de tontines entre petits entrepreneurs privés. Puis, à partir de 1976, il décide de porter la concurrence à travers le secteur informel, c'est-à-dire non plus là où les forces du marché sont déterminantes pour la fixation d'un taux d'intérêt, mais là où les coûts le sont. C'est ainsi que les sociétés de tontines se convertissent en "banques des petites et moyennes entreprises"[1] et substituent petit à petit un crédit bancaire meilleur marché au crédit tontinier plus cher.

(1) *Zhong xiao qiye yinhang* ; par la suite l'expression "petites et moyennes entreprises" sera notée "PME". J'adopte, comme il est désormais d'usage, la transcription des caractères chinois dite *pinyin* ; le nom de la capitale de l'île se transcrira Taibei et non Taipei ou Taipeh.

C'est principalement la première étape de ce processus que je décris dans un chapitre de l'ouvrage publié sous la direction de Michel Lelart et consacré aux pratiques tontinières [18]. Je traiterai de la seconde étape, essentiellement la période 1976-1987, c'est-à-dire celle allant de la création des banques des PME à la date envisagée originellement pour la disparition des tontines financières organisées par ces banques.

Cent années de "formalisation" de l'"informel"

Cette récupération de techniques traditionnelles – ô combien formelles ! –, puis leur promotion au rang de techniques financières légales et "modernes", ne sont ni le fait d'une politique isolée, ni même le signe précurseur d'une approche alternative de l'économie : le Japon, l'île chinoise de Taiwan et la Corée mènent depuis bientôt près d'un siècle une telle politique au service de leur développement(2). Les Tableaux I et II résument l'historique de ces expériences(3). Un des faits les mieux établis est que la réussite économique de ces trois pays est intrinsèquement liée à leur haut niveau d'épargne, lequel a autorisé un effort d'investissement tout aussi intense [3]. La formation et l'évolution structurelle de leur épargne présentent un certain nombre de points communs ; en particulier, la part des ménages, qui comprend les revenus des entrepreneurs individuels, tend à être d'autant plus prépondérante que les régimes de protection sociale de ces pays n'offrent encore que peu de garanties, mais plus importants pour mon propos sont les canaux pris par cette épargne pour s'investir et, partant, le rôle des tontines "institutionnalisées".

De 1951 à aujourd'hui, le rôle d'intermédiaire joué par les institutions financières dans la formation du capital brut n'a cessé de croître et est passé d'environ 30 % à près de 50 % [15]. Malgré cette évolution, la part du secteur populaire(4) dans le financement des entreprises est restée importante : elle n'est jamais descendue en dessous du cinquième du total des crédits alors que sa valeur à prix constants était multipliée par 2,7 durant la même période.

(2) Quelle revanche de la réalité sur des épithètes procustéennes ! Faut-il dès lors suivre Richard Sklar qui, refusant l'opposition entre "informel" et "formel", définit le secteur "informel" comme "*a democratic fact – an expression of the people's will in economic organisation*" [23, p.712] ? Formule jolie au demeurant, mais peu heureuse quand on y songe : le Japon et ses deux anciennes colonies (Taiwan et la Corée du Sud) deviendraient des parangons de démocratie dans la mesure où ils se seraient "soumis" à la volonté organisatrice de leur population ! Bien que, ou parce qu'extrêmement hiérarchisée, la Chine participe à un éthos égalitariste qui ne s'identifie nullement à la démocratie, laquelle suppose l'existence d'une *res publica* indissociable de l'État institutionnel de facture weberienne. Cette confusion est l'origine des expériences de "républiques villageoises" conduites par Yan Yangchu, *alias* Y.C. James Yen, à partir de 1926 dans le district de Ding xian au Hebei ; Edgar Snow, enthousiasmé par la tentative, invente en 1933 le néologisme "Tıng-hsien-ism" qui devient rapidement en chinois *dingxian zhuyi*. Charles Hayford [8] donne une présentation passionnante de cette aventure plus pathétique que réaliste.

(3) Sources des Tableaux I et II : outre ma contribution déjà citée, on pourra consulter [1 ; 9 ; 10 ; *Jinrong yewu fagui jiyao* (*zengdıngben*) (Recueil de lois et règlements financiers – édition revue et corrigée), éditée par la *Zhongyang yinhang* (Banque centrale de Taiwan), Taibei, 1978 ; 21 : cet article est la traduction partielle d'un document en langue japonaise paru en 1971 sur l'histoire des *sôgo ginkô* ; *Taiwan sheng tongzhi* (Monographie générale sur la province de Taiwan), tome 4 (Monographie de l'économie, Finances), Taibei, *Taiwan sheng wenxian weiyuanhui*, 1970, vol. 2, pp. 209-234 ; 20 ; 28].

Tableau I. Cent ans – ou presque – d'activités et de réglementations tontinières.

TAIWAN	HISTORIQUE	JAPON	CORÉE
1895	traité de Shimonoseki : fin de la guerre sino-japonaise, Taiwan est annexé par le Japon qui, par la même occasion, chasse les Chinois hors de Corée	1895	
1899	création à Taiwan par le gouvernement japonais d'une banque centrale (Taiwan Ginkô) pour aider au développement de l'île		
	apparition de la première société japonaise de tontines	1901	
1902	réglementation japonaise à Taiwan pour contrôler la multiplication des activités tontinières		
	annexion (officielle) de la Corée par le Japon	1910	1910
1913	création de la première société privée organisant des tontines		
	Mujinyô hô ou loi organique japonaise sur les activités tontinières ; la promulgation de cette loi avait été précédée par une enquête sur la pratique des tontines dans le milieu des PME		
1916	introduction en 1916 de la loi japonaise réglementant les activités tontinières puis, en 1922, adaptation aux conditions locales taiwanaises		
	apparition de la première société de tontines en Corée		1922
	loi organisant les sociétés coréennes de tontines, *chôsen mujinyô hô*, imposée par les autorités japonaises d'occupation		1931
	publicité de taux d'intérêt tontinier rendue obligatoire	1936	
	les sociétés de tontines coréennes sont fusionnées en une seule société		1942
1946	après la défaite du Japon, le gouvernement chinois récupère l'île de Taiwan, nationalise les sociétés de tontines à capitaux japonais, les regroupe en une seule société, promulgue les premiers règlements et autorise la création en 1948 de sept sociétés privées à compétence territoriale limitée		
	création de banques mutuelles, *sôgo ginkô*, reprenant les activités tontinières des sociétés de tontines ; autorisation de l'escompte octroyée en 1953, réforme des statuts en 1954	1951	
	loi instituant la Banque populaire nationale (de Corée) devant mener des opérations tontinières et permettre la disparition des sociétés de tontines ; celles-ci survivent et sont régies par le code du commerce ; les clients potentiels de la BPN sont les PME		1961
	les *sôgo ginkô* peuvent acquérir un statut de banque ordinaire	1968	
	lois coréennes organisant les sociétés de tontines en mutuelles de crédit		1972
1973	réforme du règlement de 1948 sur les sociétés taiwanaises de tontines		
	réforme des *sôgo ginkô* leur permettant entre autres de pratiquer le change ; dans la décennie qui suit, ces banques bénéficient de dispositions les assimilant de plus en plus à des banques ordinaires	1973	1973
1976	loi pour la transformation des sociétés de tontines en banques des petites et moyennes entreprises ; il est prévu que les activités tontinières doivent se terminer en 1987		

Sources : cf. note 3.

(4) Selon l'expression chinoise courante, l'expression complète peut se traduire par "crédit populaire inorganisé", *wu zuzhi zhi minjian jiedai*. La traduction littérale rend mal les nuances : "inorganisé" implique ici que les autorités gouvernementales n'ont imposé ni organisation, ni formes ; de même "populaire" exprime l'idée que le phénomène ne fait intervenir aucun agent extérieur au peuple. Cette définition exclut l'autofinancement, *zi wo rongtong*, et bien entendu les tontines "organisées" conformément aux dispositions légales, dans le cadre des sociétés de tontines puis des banques des PME. Pour être complet, j'ajoute que la définition précédente est celle donnée par les économistes du dualisme financier ; les statisticiens de la Banque centrale de Taiwan donnent une définition plus restrictive quand ils traduisent par l'anglais "*unorganised*" l'expression *yinhang tuxi yiwai* signifiant "en dehors du système bancaire", cf. *Taiwan jinrong tongji yuebao* (Bulletin mensuel de statistiques financières de Taiwan).

Tableau II. Situation et statut des banques pratiquant les tontines.

	banques des PME à Taiwan	banques mutuelles japonaises *(sôgo ginkô)*	Banque populaire nationale de Corée
date d'établissement	1976-1979	1951	1961
textes réglementaires (instituant ces institutions financières)	– articles 20 et 138 de la loi organique du secteur bancaire de 1975 , article 96 de celle de 1985 – ordonnance de 1977 concernant la mutation des sociétés de tontines en banques des PME	loi instituant les *sôgo ginkô*	loi instituant cette banque
nombre d'établissements	8	71	1
statut juridique	sept banques privées et une banque nationalisée	toutes privées	nationalisée
compétence territoriale	limitée, sauf la Banque taiwanaise de PME	limitée à l'origine (Art. 8, al. 2)	nationale
compétences financières	outre les compétences bancaires ordinaires, il faut noter l'obligation d'organiser des tontines et l'interdiction de mener des opérations de change	outre les compétences bancaires ordinaires, il faut noter l'obligation d'organiser des tontines et l'interdiction d'opérer du change sauf autorisation spécifique	spécifiquement créée pour organiser des tontines, autorisée à mener toute opération bancaire y compris de change
exclusivité de pratique	*de facto* mais non *de jure*	*de jure*	*de jure*
dispositions diverses	– le principe de base est de freiner le développement des opérations tontinières pour conduire à leur disparition en huit ans – réduire progressivement le taux d'intérêt des crédits tontiniers – tenir une comptabilité séparée propre aux opérations tontinières	– taux d'intérêt des prêts sur fonds tontiniers limité à 15 % – les fonds déposés dans des comptes à terme peuvent servir à des opérations tontinières	aucune disposition particulière

Sources : cf. note 3.

Sociétés de tontines

Les entreprises privées ont, plus que les publiques, recours au financement offert par le secteur "inorganisé" ; c'est en effet celles-là qui, le plus souvent dirigées par de petits entrepreneurs individuels, constituent la grande masse des PME. De 1964 à 1982, la part moyenne de financement "inorganisé" est de 37 %, dont la quasi-totalité (92 %) est le fait des ménages [26, pp.10-12]. On comprend que le gouvernement nationaliste se soit soucié, comme le gouvernement japonais avant lui, d'organiser l'"inorganisé" et ait créé dès 1946 des institutions financières placées sous sa tutelle (les sociétés de tontines) pour canaliser les capitaux cherchant à s'investir par le biais de tontines(5). Ces sociétés ont connu un vif succès comme le montre l'évolution que retrace la figure 1.

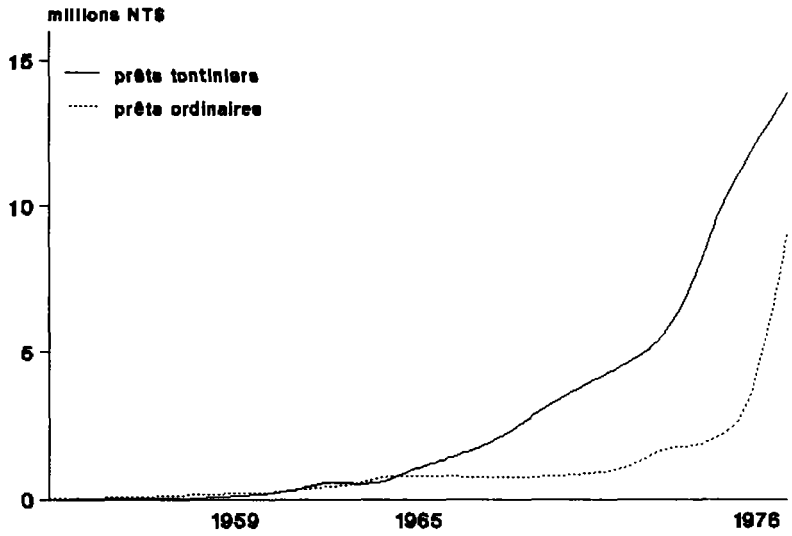


Figure 1. Prêts octroyés par les sociétés de tontines (1946-1976).

Source : *Zonghua minguo Taiwan jinrong yuebao* (Bulletin mensuel de statistique financières pour Taiwan), publié par la Banque centrale, février 1964, pp.45-46, juin 1978, pp.47-48.

Les sociétés de tontines ont connu une évolution organisationnelle et institutionnelle. À l'origine, ce qui caractérise les tontines est la confiance mutuelle des participants. Avec l'apparition de sociétés de tontines, cet aspect perd de son importance : l'association relève de la rencontre désormais de plus en plus anonyme de demandeurs de capitaux qui octroient leur confiance, non plus à des individus sélectionnés, mais à une institution réputée. Avec l'intermédiation se développe la personnalisation des rapports entre sociétés de tontines et tontineurs, lesquels obtiennent des prêts individuels financés sur les fonds propres de la société et garantis par les dépôts tontiniers et non tontiniers du bénéficiaire. Un autre pas est franchi avec l'apparition du "prêt-tontine" : la fiction de la tontine est maintenue afin de montrer sous un jour familier le processus d'obtention et de remboursement du prêt ; mais à la différence d'une tontine classique, seuls le demandeur de capitaux et la société de tontines sont en présence(6). Il convient de remarquer que cette méthode revient à "bancariser" les individus et leurs activités financières, non par leur insertion dans une banque, mais par une transformation de leurs rapports avec une institution ancrée dans la tradition.

(5) Cette réglementation équivaut à une interdiction relative en ce sens qu'elle ne concerne que les tontines commerciales ou spéculatives, contrairement à ce qui se passait en Chine où les tontines d'entraide ont été proscrites avant d'être tolérées de nouveau depuis 1985 [27, pp.101-114]. Récemment en Chine populaire, deux organisateurs de tontines commerciales se sont retrouvés à la tête d'un véritable réseau financier et ont ainsi prouvé l'inefficacité du système financier officiel ; c'est avant tout ce dernier point que leur reproche amèrement la presse en rapportant leur condamnation à mort et leur exécution le 30 novembre 1989 (cf. *Fazhi ribao* [Le Quotidien du droit], 1er janvier 1990, p.2) ; un article antérieur au jugement rapporte plus objectivement cette affaire et en démonte les mécanismes ; cf. Wang Yuhua, "*Lequing xian minjian jinrong fengzhao de toushi he sikao*" (Étude d'un engouement financier dans le district de Lequing), *Shanghai jinrong* (Finances shanghaiennes), 1989, n°2, pp.18-19.

(6) Je suis responsable de l'expression "prêt-tontine" ; je donne un exemple de cette formule *in* [20, p.290].

Cette évolution s'accompagne d'une réforme institutionnelle que concrétisent les lois de 1973 et de 1976. La première modifie le rôle financier des sociétés de tontines et leur octroie de nouvelles attributions qui sont autant d'avancées vers un statut quasiment identique à celui d'une banque ordinaire. La seconde franchit le dernier fossé et constitue les sociétés de tontines en banques de PME [20, pp. 290-291 et 301-304].

Il est des symboles qui ne trompent pas : 1973 est l'année où le gouvernement crée l'Institut de recherche en techniques industrielles pour aider à la modernisation technique des PME [20, p.38], mais c'est aussi l'année où il octroie de nouvelles prérogatives bancaires aux sociétés de tontines, les autorisant ainsi à effectuer certaines opérations de change [26]. Trois années plus tard, la création des "banques des PME" vise de la même façon à résoudre un besoin financier spécifique : en modernisant l'appareil financier des PME, le gouvernement entend les soutenir dans leur conquête de marchés extérieurs. De fait le problème est beaucoup plus complexe que ne le laisse penser cette formulation rapide. Nombre de PME, en particulier celles en sous-traitance pour des entreprises japonaises, sont prisonnières d'obligations contractuelles telles qu'elles ne sont maîtresses ni de leurs approvisionnements, ni de leurs produits, ni même de la commercialisation de leur production. En outre, le soutien aux PME a un caractère politique manifestant la méfiance du gouvernement (chinois, nationaliste et volontiers anti-capitaliste) à l'égard de la bourgeoisie locale fortunée (taiwanaise de souche et d'éducation japonaise), d'où les restrictions initiales à la concentration du capital dans des secteurs autres que nationalisés(7).

L'établissement des banques des PME

L'établissement de banques des PME n'est pas une mince affaire, même si elles n'ont pas été créées *ex nihilo* : en changeant de nom et en complétant leurs attributions, les anciennes sociétés de tontines conservent une clientèle avec laquelle il importe de constituer des liens financiers(8). En revanche les difficultés de base restent identiques : les deux obstacles majeurs à des prêts aux PME sont le risque et le volume des transactions. La réponse au risque est l'augmentation des taux d'intérêt. De même, la multiplication des opérations bureaucratiques routinières résultant de multiples transactions de faible montant se traduit par une augmentation des coûts, et, par voie de conséquence, des taux d'intérêt. Le système du financement sur fonds tontiniers offre une meilleure garantie contre le risque parce qu'il repose sur une connaissance intime de la clientèle et exige le versement d'un intérêt plus élevé que dans le cas des crédits bancaires(9) mais, contrairement à ces derniers, il n'impose que des procédures bureaucratiques extrêmement légères n'exigeant pas l'emploi de personnel très qualifié (Tableau III).

(7) Pour une évaluation de cette politique de développement fondée sur un soutien aux PME et tournée vers les exportations ainsi que pour une comparaison entre les cas taiwanais et coréen, [4, pp.737-753]. Sur la dépendance des PME taiwanaises à l'égard de petites entreprises japonaises elles-mêmes sous-traitantes, on consultera Thomas B. Gold [7, pp.175-205].

(8) Il existait huit sociétés de tontines. La première, fruit de la nationalisation après la guerre de sociétés à capitaux japonais, avait une compétence territoriale illimitée qu'elle a conservée lorsqu'elle est devenue, en 1976, la Banque des PME pour la province de Taiwan. Les sept autres, à capitaux privés, avaient une compétence territoriale limitée que révélait leur raison sociale et que leur transformation (de 1976 à 1979) n'a pas remise en cause.

Tableau III. Le personnel des banques et sa formation.

		université	école professionnelle	lycée	collège	primaire	total
banque d'État des PME	1979	12,2	14,2	59,7	9,5	4,4	100
	1986	22,3	23,5	46,1	3,8	4,3	100
banques privées des PME	1979	9,7	10,4	63,4	8,4	8,1	100
	1986	10,4	18,0	63,2	4,1	4,3	100
moyenne des banques	(1986)	16,5	20,5	53,5	9,5		100
banques d'État spécialisées	(1986)	58,6	19,7	21,4	0,3		100
Banque des communications	(1986)	68,1	17,0	14,2	0,6	0,1	100
Banque de l'agriculture	(1986)	55,2	28,2	16,3	0,3	0,0	100
Banque chinoise d'export import	(1986)	94,0	4,5	1,5	0,0	0,0	100

Sources : cf. note 13.

Tableau IV. Le "système financier des PME".

finances	crédit à long terme	– gouvernement – fonds spécialisés
	crédit à court terme	– banque d'État des PME – banques privées des PME – autres institutions financières
	opérations de change	– banque d'État des PME – banques privées des PME – autres institutions financières
formation	ministère de l'Économie	– formation aux techniques – formation à la gestion
	centres spécialisés	– formation aux techniques – formation à la gestion
assurances	fonds d'assurances des PME	

Source : Yang Jinlong, Zhong xia qiye yinhang zhidi zhi tantao, *Jiceng jinrong yaniju*, n°5, 1981, pp.58-63.

Ainsi apparaît une difficulté nouvelle qu'est chargé de résoudre le Fonds pour la formation et la recherche au profit des institutions financières de base créé le 9 juin 1980. Les statuts de cette fondation indiquent clairement que son objet prioritaire est la formation du personnel – et dans un premier temps plus particulièrement des cadres – qu'il entend assurer tant par la création d'un Centre de recherche et de formation que par la diffusion d'une revue et la publication de notes d'information ; cette fondation ne limite pas son activité

(9) Sur la détermination des taux d'intérêts tontiniers voir Pairault [19]. La documentation que j'ai pu réunir ne me permet pas de déterminer la méthode adoptée pour calculer le taux d'intérêt débiteur (au Japon ce taux doit être obligatoirement affiché depuis 1936, [9, p.24]. Dans la mesure où le montant du prêt et le taux des remboursements périodiques d'un montant fixe sont connus, il est relativement aisé de déterminer ce taux d'intérêt ; toutefois rien n'indique que le procédé des intérêts composés est effectivement adopté.

aux seules banques des PME, elle aide également les coopératives agricoles dans leurs activités financières[10]. Cette nécessité explique que les banques des PME consacrent une part relativement importante de leurs dépenses à la formation du personnel[11]. De telles initiatives sont d'autant plus importantes que le gouvernement chinois de Taiwan entend, dans un même temps, favoriser le développement des petites et moyennes entreprises par des prêts bonifiés[12] au profit de celles qui investissent dans des techniques nouvelles, orientent leur production vers l'exportation, et donc suivent la politique gouvernementale de modernisation. C'est pourquoi le "système financier des PME" se complète d'actions en faveur de la formation et de la constitution d'un fonds d'assurances (Tableau IV).

De fait les exigences modernisatrices du gouvernement taiwanais sont nuancées en proportion de l'importance économique de chacune de ces banques : il ne pourra réclamer de la Banque des PME pour la région de Taidong, dont la clientèle est des plus restreintes, les mêmes services qu'à celle de la région de Taibei, pour ne rien dire de la Banque – nationalisée – des PME pour la province de Taiwan (Tableau V). De même, plus ces banques sont grandes et anonymes, plus elles sont soucieuses de se comporter en établissements bancaires "modernes" ; à l'inverse, les plus petites d'entre elles protègent le secteur tontinier de leurs activités. Cette dernière préoccupation est révélée par l'évolution du nombre de guichets tontiniers ouverts par ces banques. Lors de leur création, il était prévu que les activités tontinières des banques des PME devaient totalement disparaître. Dans un premier temps, l'esprit de cette décision a effectivement été respecté, ainsi que le montre la diminution des guichets tontiniers : de 45 en décembre 1979, leur nombre tombe à 9 en décembre 1985 ; dans le même temps, le nombre d'agences purement bancaires passe de 153 à 213. Mais devant l'opposition suscitée par son objectif, le gouvernement doit faire marche arrière[13] et, en six mois (de janvier 1986 à juin 1986), le nombre de guichets tontiniers remonte à 21 ; cette augmentation se poursuit tant et si bien que toutes les banques des PME ont rouvert de tels guichets fin 1987, date initialement prévue pour la conclusion des activités tontinières (Tableau VI).

(10) Cf. le premier numéro de la revue *Jiceng jinrong yanjiu* (Études des institutions financières de base) qui paraît en septembre 1980 et présente ses statuts dans ses pages 84-85.

(11) Selon des données partielles pour 1985, et exception faite de deux banques des PME, les cinq autres réaliseraient un effort beaucoup plus important que les autres institutions bancaires. Sur la formation du personnel, [11, pp.110-112], [12, pp.40-42], [16, pp.135-137].

(12) À l'origine, seules des dotations du Fonds de développement et celles prélevées sur l'aide américaine devaient permettre de compléter les sources propres de capitaux de ces nouvelles banques. Par la suite, comme au Japon, le secteur financier des PME contribua à ce financement.

(13) Faute de connaître le texte juridique qui la proclame, je ne peux que constater cette marche arrière à travers, par exemple, l'ordonnance imposant des règles strictes pour l'établissement d'un bilan mensuel distinguant les prêts bancaires de ceux d'origine tontinière ; cf. *Jinceng jinrong yanjiu*, n°16, p.300. Sur le débat qui a précédé cette décision, voir ma contribution citée note 2.

Tableau V. L'environnement des banques des PME.

	aire d'activité	population (en %)	PME (en %)
Banque des PME pour			
• la province de Taiwan	toute l'île (banque d'État)	100,0	100,0
• la région de Taibei	les municipalités de Taibei et de Jilong ; les districts de Taibei et de Jilong	30,4	30,1
• la région de Xinzhu	la municipalité de Xinzhu ; les districts de Xinzhu, Taiyuan et Miaoli	12,6	11,5
• la région de Taizhong	la municipalité de Taizhong ; les districts de Taizhong, Zhanghua et Nantou	18,5	31,7
• la région de Tainan	les municipalités de Tainan et de Jiayi ; les districts de Yunlin, Jiayi et Tainan	17,2	16,9
• la région de Gaoxiong	la municipalité de Gaoxiong ; les districts de Gaoxiong, Pingdong et Penghu	17,8	8,4
• la région de Hualian	le district de Hualian	2,0	1,0
• la région de Taidong	le district de Taidong	1,5	0,4
total des banques régionales		100,0	100,0

Source : [11, p.107].

Tableau VI. Évolution du nombre d'agences et de guichets tontiniers.

	1979 (déc.)		1983 (déc.)		1985 (déc.)		1986 (juin)		1987 (déc.)	
	A	T	A	T	A	T	A	T	A	T
Banque des PME pour										
• la province de Taiwan	65	33	85		88		88		88	3
• la région de Taibei	21		29		33		35		36	3
• la région de Xinzhu	14	2	16	2	21	3	21	3	24	6
• la région de Taizhong	20		23		27		29	6	32	9
• la région de Tainan	13		14		19		19	3	21	6
• la région de Gaoxiong	13	3	14	2	15	2	15	2	18	4
• la région de Hualian	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
• la région de Taidong	3	4	4	4	6	1	6	4	6	4
total	153	45	182	11	213	9	217	21	229	38

A : agences bancaires ; T : guichets tontiniers

Sources : cf. les annexes de *Jinceng jinrong yanjiu*, n°2, 1981, p.79 ; n°8, 1984, p.278 ; n°12, 1986, p.328 ; n°16, 1988, p.236.

Le dynamisme des banques des PME

Une preuve de la vitalité des banques des PME est le nombre d'agences bancaires qu'elles ont ouvertes de 1977 à 1987 : neuf agences nouvelles en moyenne tous les ans, soit quatre-vingt-dix au total. Par comparaison, les dix-sept principales banques de l'île n'ont ouvert que vingt nouvelles agences durant la même période[14]. On constate par ailleurs une corrélation entre l'importance économique de la zone géographique desservie, la faible proportion de guichets tontiniers par rapport au nombre d'agences bancaires, et le capital des banques des PME. Le Tableau VII retrace l'évolution de capital détenu par les différentes banques des PME depuis 1975, l'année précédant la décision de leur établissement : en douze ans, la somme des capitaux propres a été multipliée par 6,5, soit un taux de croissance annuel moyen de 16,8 % quand le taux de croissance économique moyen était de 9,0 %. De ce dernier point de vue, on peut effectivement considérer que les huit banques des PME se sont donné les moyens de remplir la mission dont le gouvernement les avait chargées, moyens que la seule organisation de tontines n'aurait pu permettre. Si l'effort est le fait de toutes, les disparités originelles ne disparaissent pas pour autant : la banque des PME pour la province de Taiwan et celle pour la région de Taibei se distinguent nettement des six autres par l'importance de leur capital ; en dépit de cette prééminence, elles n'arrivent qu'aux quatorzième et quinzième rangs des banques chinoises de l'île. En d'autres termes, le rôle que peuvent jouer ces banques reste malgré tout limité, comme le montrent les statistiques de financement des PME (Tableau VIII).

En moyenne, de 1981 à 1987, 78 % des opérations de financement conduites par les banques des PME ont été consacrées à satisfaire des PME – ce qui après tout ne saurait étonner –, mais ce financement n'a répondu qu'à 23 % des besoins bancaires de ces PME, lesquelles ont donc eu recours, pour la différence (77 %), aux autres banques du secteur bancaire. Une double tendance s'est fait jour au cours de cette période : la part des crédits aux PME dans les activités des banques autres que celles des PME a augmenté en même temps que diminuait en valeur relative le recours de ces entreprises à ces banques. Cette évolution, conforme aux statuts des banques des PME, cèle néanmoins un certain échec : la loi sur les banques, dans son article 96, stipule clairement que les banques des PME doivent financer l'effort d'investissement des PME par des crédits à moyen et long terme[15]. Or, comme le montrent les chiffres recensés dans le Tableau IX, la réalité est tout autre, même si elle connaît depuis peu une certaine évolution.

(14) Les ouvertures d'agences par les 75 coopératives de crédit sont au nombre de 96, soit 1,3 nouvelle agence par coopérative contre 11,3 pour chacune des huit banques des PME [12, p.31].

(15) Cf. *Taiwan jingji caizheng jinrong fagui xuanbian* (Choix de textes législatifs et réglementaires concernant les finances, le budget et l'économie de Taiwan), Beijing, Guangming ribao chubanshe, 1987, p.272.

Tableau VII. Capital propre des banques des PME et autres principales banques.

	province de Taiwan	Évolution du capital (en millions de NT$) détenu par la Banque des PME pour la région de :						
		Taibei	Xinzhu	Taizhong	Tainan	Gaoxiong	Taidong	Hualian
1975	300	210	30	200	27	32	7,68	20
1976	500	250	51	200	50	64	7,68	20
1977	500	450	200	300	200	89,6	11,52	20
1978	500	450	200	300	200	350	60	100
1979	900	450	200	300	200	400	60	100
1980	900	450	260	350	240	450	72	100
1981	900	450	320	400	300	500	86,4	120
1982	900	540	400	450	402	500	100	150
1983	900	600	450	450	425	556	150	190
1984	1 050	900	495	450	450	556	200	230
1985	1 200	1 000	544,5	500	475	556	200	280
1986	1 400	1 100	580	550	500	556	200	280
1987	1 400	1 200	626,4	660	525	556	218	280

	Capital (en millions de NT$) détenu par les principales banques à Taiwan							
	Banque des communications	Banque chinoise d'export-import	Banque de Taiwan	Banque chinoise pour le commerce international	Crédit foncier de Taiwan	Banque chinoise de l'agriculture	Banque Di yi	Banque Huanan
1986	9 350	8 850	8 000	5 211	4 000	3 918	3 264	3 024
	Caisse coopérative de Taiwan	Banque Zhanghua	Banque de Taibei	Banque des Chinois d'outre-mer	Banque pour la Chine et le monde	Compagnie financière centrale	Banque de Shanghai	Banque de Gaoxiong
1986	3 000	3 000	3 000	1 575	1 533	1 120	550	450

Sources : [12, pp.28-29] ; Annexes statistiques de *Zhong xiao qi yin jikan*, n°4, 1983 ; n°8, 1984 ; n°12, 1985 ; n°16, 1986 ; n°20, 1987 ; n°24, 1988 (pagination absente).

Tableau VIII. Le financement des PME.

	banques des PME		autres banques	
	part des crédits aux PME dans leurs activités (en %)	leur part dans le financement bancaire des PME (en %)	part des crédits aux PME dans leurs activités (en %)	leur part dans le financement bancaire des PME (en %)
1981	77,63	18,99	27,93	81,01
1982	77,82	20,73	28,03	79,27
1983	79,26	22,76	28,61	77,24
1984	79,07	24,65	29,83	75,35
1985	80,34	25,10	29,91	74,90
1986	79,91	24,58	31,09	75,42
1987	75,98	23,60	31,52	76,40
moyenne	78,14	22,92	29,56	77,08

Source : [16, p.135].

Tableau IX. La répartition des crédits aux PME dans les banques des PME.

	total des crédits		crédits aux PME du secteur privé	
	équipement (en %)	trésorerie (en %)	équipement (en %)	trésorerie (en %)
1980	10,51	89,49	nd	nd
1981	8,59	91,41	nd	nd
1982	9,34	90,66	nd	nd
1983	9,81	90,19	nd	nd
1984	9,97	90,03	nd	nd
1985	11,28	88,72	13,01	86,99
1986	18,87	81,13	26,96	73,04
1987	32,22	67,78	35,67	64,33

nd : non disponible

Sources : annexes statistiques de *Jiceng jinrong yanjiu*, n°14, 1987, p.283 ; n°16, 1988, p.243 ; Su Ximing, Taiwan minjian jiedai shichang ji gaijin jinrong tixi zhi tujing (Le marché du crédit informel à Taiwan et la voie de la réforme du système financier), *Taiwan yinhang jikan* (Revue de la Banque de Taiwan), 36 (4), 1985, p.140.

Les financements bancaires des PME

Les PME font en priorité appel à leurs propres banques pour soulager leur besoin de trésorerie et recourent plus volontiers aux banques non spécialisées dès lors qu'elles entendent acquérir des équipements lourds dont l'amortissement peut s'étendre sur de nombreuses années. Si l'on doit parler d'échec, ce serait celui du pouvoir politique car les banques des PME ont très exactement répondu au souhait de leur clientèle : selon les statistiques de la Banque de Taiwan établies pour la période 1976-1983, les PME ont eu recours dans 88 % des cas à du crédit à court terme (contre seulement 73 % pour les grandes entreprises) [24, p.109]. Un autre facteur peut avoir joué à l'encontre du dessein initial : en réduisant, ainsi qu'il leur était demandé, leurs activités tontinières, les banques des PME ont tari une source de dépôts à terme et par suite limité leurs possibilités de crédit à plus long terme ; de 1977 à 1986, la part des dépôts à terme est passée de 75 % à 52 %, c'est-à-dire un chiffre inférieur à celui que connaissent les autres établissements bancaires (56 %) mais, si cette comparaison ne tient pas uniquement compte des dépôts propres à chaque institution financière, le chiffre de 1986 à retenir pour les banques des PME est de 66 % après inclusion des dépôts des particuliers auprès des services postaux dont la Banque nationalisée des PME est l'exclusive bénéficiaire(16).

La situation varie toutefois considérablement d'une banque des PME à l'autre. La Banque des PME pour la province de Taiwan, nationalisée, tend à mettre en œuvre plus strictement que ses consœurs privées la politique prônée par le gouvernement : les deux tiers des crédits qu'elle accorde en 1986 sont des crédits à moyen et long terme – échéance supérieure à trois ans – tandis que les trois quarts des crédits consentis par ses concurrentes du secteur privé sont à court terme – échéance inférieure ou égale à trois ans (fig. 2).

(16) [12, p.37] et les annexes statistiques de *Zhong xiao qi yin jikan*.

En pratique, il est difficile d'évaluer avec quelque certitude les besoins des PME en crédit moyen et long termes : l'horizon économique du petit entrepreneur est souvent à très court terme, et son activité très rarement l'objet d'une réflexion s'inscrivant dans la longue durée ; le plus souvent sa production requiert davantage de travail que de capital et donc n'exige qu'occasionnellement l'investissement de fortes sommes amorties après de longues années. Ces faits pourraient à eux seuls expliquer les différences dans l'accès au crédit que l'on note entre les PME et les grandes entreprises[17] ; leur insertion imparfaite dans le secteur "formel" de l'économie renforce encore cette tendance.

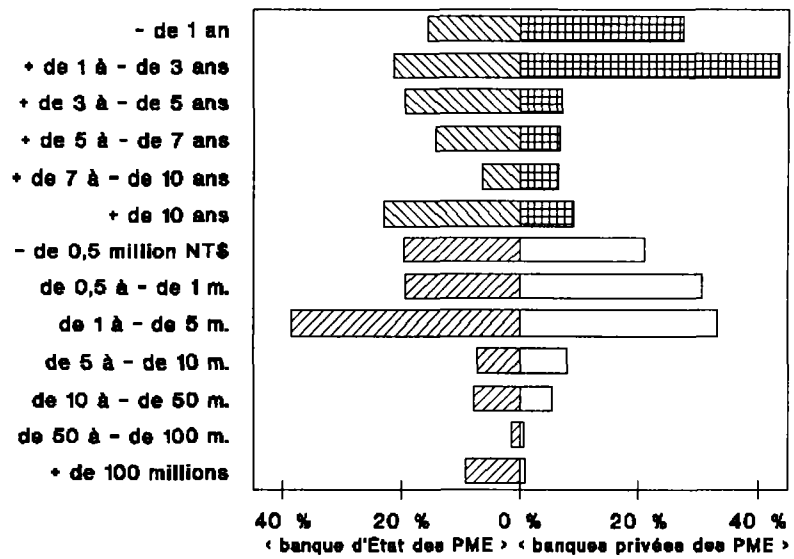


Figure 2. Prêts en fonction de leur durée et de leur montant.
Source : [12, pp.38-39].

On constate également que les sept banques privées des PME accordent plus volontiers des emprunts de faible montant. Ce dernier point n'est pas sans conséquence dans la mesure où une proportion élevée de petites opérations est synonyme d'élévation des coûts de gestion : en 1986, le montant moyen d'une opération de crédit est de près de 900 000 NT$ pour la Banque des PME pour la province de Taiwan mais seulement de 700 000 NT$ en moyenne pour les autres (la Banque des PME de la région de Taizhong prête en moyenne 250 000 NT$ [12, p.41] ; un an plus tôt celle de la région de Hualian

(17) Les données fournies par la Banque de Taiwan montrent que, de 1976 à 1983, les PME ont eu recours dans 90 % des cas au crédit à court terme (quelle que soit son origine) contre environ 70 % pour les grandes entreprises [22, pp.107-109].

présentait une moyenne encore plus modeste, 130 000 NT$)[18]. Ces caractéristiques manifestent la spécialisation de ces institutions financières et traduisent en termes bancaires les spécificités de la finance sur fonds tontiniers – montants faibles, durées courtes.

Les financements tontiniers des PME

Même s'il ne représente plus que 5,2 % du volume des transactions totales, le volume des opérations tontinières a néanmoins augmenté de 51,3 % pendant les onze années de la création des banques des PME à 1987. Cette évolution résulte, d'une part, de la diminution d'un quart du volume des prêts tontiniers par suite des dispositions réglementaires restrictives, et d'autre part, du doublement des placements tontiniers, toujours durant la même période. Le succès évident de la "bancarisation" des institutions de crédit tontinier est en partie dû au transfert des dépôts des particuliers auprès des guichets de la Poste à la caisse de la Banque des PME pour la province de Taiwan, transfert dont le montant équivaut à près de 53 % des dépôts bancaires de cette banque, soit à plus du tiers des dépôts bancaires sur huit banques des PME [12, p.42]. Faute de données désagrégées, le Tableau X donne donc une image légèrement surévaluée du secteur bancaire de ces banques.

Tableau X. Évolution des transactions bancaires et tontinières.

	Volume des transactions (en %)		Volume des dépôts (en %)		Volume des prêts (en %)	
	bancaires	tontinières	bancaires	tontiniers	bancaires	tontiniers
1977	53,3	46,7	73,8	26,2	32,4	67,6
1978	59,3	40,7	78,5	21,5	39,8	60,2
1979	63,9	36,1	80,4	19,6	47,6	52,4
1980	70,4	29,6	81,5	18,5	58,7	41,3
1981	75,1	24,9	82,9	17,1	66,9	33,1
1982	81,2	18,8	87,1	12,9	74,5	25,5
1983	85,6	14,4	89,4	10,6	81,2	18,8
1984	88,4	11,6	91,0	9,0	85,5	14,5
1985	91,1	8,9	92,8	7,2	88,9	11,1
1986	93,4	6,6	94,6	5,4	91,9	8,1
1987	94,8	5,2	95,5	4,5	94,0	6,0

Sources : annexes statistiques de *Jiceng jinrong yanjiu*, n°14, 1987, p.280 ; n°16, 1988, p.240.

L'évolution de chaque banque des PME entre 1977 et 1987 suggère des histoires dissemblables (Tableau XI). Toutes ont effectivement accompli leur mutation ; et toutes, à l'exception de la Banque nationalisée des PME, ont dû réserver – dans une proportion à peu près égale – une part non négligeable de leurs activités à la poursuite de transactions

(18) En cette année 1984, le tiers des crédits accordés par cette banque ne dépassait pas 50 000 NT$ (environ 1 250 US$) ; en outre 85 % des crédits étaient ouverts pour moins de six mois ; [11, pp.115-117].

tontinières. Exception faite de la Banque des PME pour la province de Taiwan, on constate que de 1982 à 1987 le nombre de déposants en comptes tontiniers est loin d'avoir toujours décru : inchangé dans la région de Hualian, il augmente dans celles de Tainan et Gaoxiong ; quant au nombre d'emprunteurs sur fonds tontiniers, sa diminution est générale même si elle reste toujours limitée (fig. 3).

Tableau XI. Évolution des transactions tontinières pour chaque banque des PME.

	province de	Évolution de la part (en %) des dépôts tontiniers reçus par la Banque des PME pour la région de :						
	Taiwan	Taibei	Xinzhu	Taizhong	Tainan	Gaoxiong	Taidong	Hualian
1977	32,1	24,4	14,5	14,8	33,3	26,0	29,0	28,4
1987	0,0	6,9	12,6	10,6	15,0	15,2	11,2	9,5
	province de	Évolution de la part (en %) des prêts tontiniers octroyés par la Banque des PME pour la région de						
	Taiwan	Taibei	Xinzhu	Taizhong	Tainan	Gaoxiong	Taidong	Hualian
1977	37,4	74,2	86,5	74,9	90,6	90,8	76,4	70,9
1987	0,3	9,1	15,1	13,6	17,4	18,8	19,9	19,1

Sources : annexes statistiques de *Jiceng jinrong yanjiu*, n°14, 1987, p.281 ; n°16, 1988, p.241.

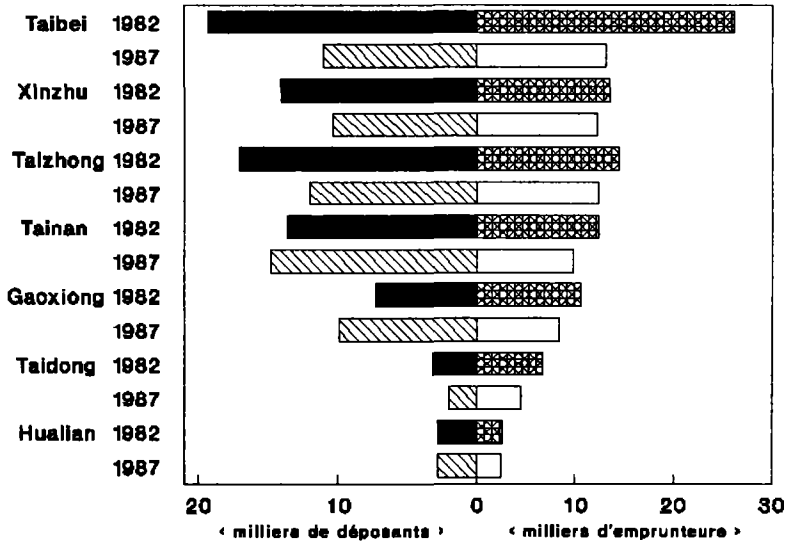


Figure 3. Évolution du nombre des comptes tontiniers.
Source : Annexes statistiques de *Zhong xiao qi yin jikan, loc. cit.*

Tradition et modernisme ; confiance et crédit

Sans doute plus significative d'un "approfondissement financier", pour traduire une expression rendue célèbre par le titre de l'ouvrage d'Edward Shaw [22], est l'évolution des sommes déposées sur des comptes de chèques auprès de ces banques. Dans l'esprit des habitants de l'île, les chèques "ne sont utilisés que par des hommes d'affaires importants" [2, p.305]. Cette vision a été renforcée par l'attitude du gouvernement chinois qui a toujours découragé, par mesure de précaution, la prolifération de tels comptes [28, pp.302-303]. La difficulté rencontrée ici n'est pas seulement celle des garanties offertes par le système bancaire, ni celle de la limitation des chèques émis sans provision suffisante ; c'est d'abord le problème que pose l'usage traditionnel des cachets en guise de signature. La contrefaçon d'un sceau est plus facile que celle d'une signature. Mais le risque principal est ailleurs : c'est l'utilisation frauduleuse d'un sceau dont la seule détention est censée prouver le droit du porteur à en user ; certains auteurs expliquent ainsi les abus ayant conduit au scandale de la Dixième caisse coopérative de crédit de Taibei(19).

Que les inquiétudes gouvernementales soient justifiées ou non, "si vous êtes un homme d'affaires sérieux, vous utilisez des chèques" car ceux-ci révèlent l'existence d'un compte en banque, et non un compte ouvert dans une association paysanne ou toute autre institution à vocation accessoirement financière [2, pp.305-308]. De là s'est instaurée la pratique de postdater les chèques remis à un fournisseur. Il s'agit d'une forme de crédit informel : faute de pouvoir accéder soi-même à une forme ou une autre de crédit bancaire, on devient par l'intermédiaire d'un chèque capable de s'arroger le crédit attaché au nom d'une banque et d'obliger ainsi des créanciers à vous octroyer du crédit(20). Le procédé s'est tant et si bien généralisé que les banques elles-mêmes ont fini par l'utiliser pour doubler les garanties d'un prêt ; le gouvernement décida en 1973 de l'autoriser formellement [13], et évita de la sorte qu'un instrument d'intermédiation financière n'encourage une certaine désintermédiation financière.

En ce qui concerne les banques des PME de 1982 à 1987, exclusion faite de celle qui est nationalisée(21), la figure 4 montre des évolutions remarquables, et parfois divergentes, du montant global des sommes déposées sur des comptes de chèques par rapport à l'ensemble des dépôts bancaires et des dépôts tontiniers. Dans le cas de la Banque des PME de la région de Taibei, la part des comptes de chèques par rapport aux dépôts tontiniers est passée de 30 % à 120 % en cinq ans, conséquence à la fois d'une augmentation drastique des dépôts en compte de chèques (+ 270 %) et d'une diminution des dépôts tontiniers (– 40 %). Plus généralement, les trois grandes banques régionales des PME (Taibei, Xinzhu et Taizhong) voient le montant des sommes déposées sur des comptes de chèques croître, dans des proportions d'ailleurs très variables, tant par rapport à l'ensem-

(19) [14, p.140]. Assez curieusement cet auteur désigne l'accusé en utilisant une transcription du nom de famille qui donne la prononciation en dialecte taiwanais, *Chua*, et non celle, plus habituelle, en chinois mandarin, *Ts'ai* (*Cai* en *pinyin*).

(20) [2, pp.306-308]. À Lugang, en 1968, le taux d'intérêt affectant ce crédit (mesuré par rapport au montant du paiement comptant en espèces) était de 2,1 % par mois contre 1,5 % dans le cas d'un crédit bancaire.

(21) Cette dernière a transformé les prêts sur fonds tontiniers en prêts à la consommation depuis 1985 [11, p.118, note 12].

ble des dépôts bancaires que par rapport aux dépôts tontiniers. En revanche les trois banques régionales les plus petites (Goaxiong, Taidong et Hualian) se distinguent par un retour à des structures financières plus traditionnelles.

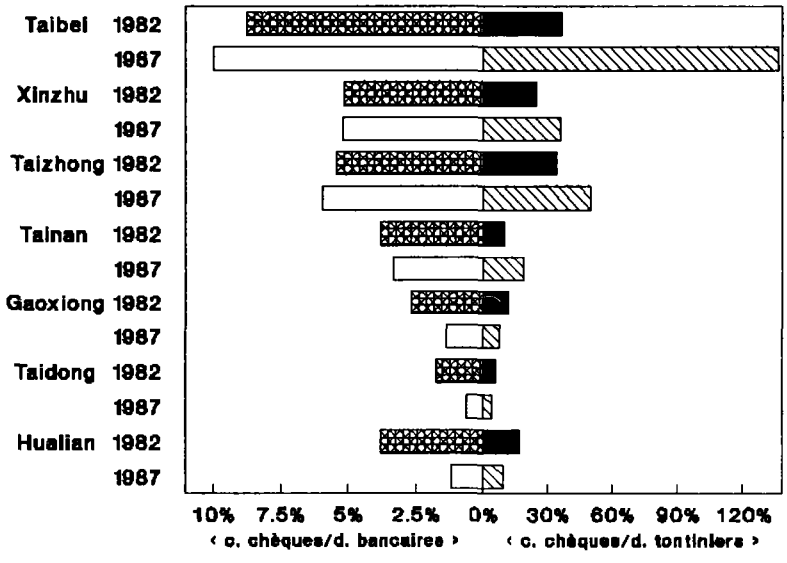


Figure 4. Importance relative des comptes de chèques.
Source : Cf. figure 3

Conclusion : *theoretical deepening v. financial deepening*

Cette opposition entre structures bancaires élaborées et structures bancaires moins modernes recouvre une opposition entre régions économiquement plus et moins développées. Le fait que des institutions financières modernes aient été obligées dans les régions moins favorisées de ralentir la modernisation de leur intermédiation, voire de restaurer des formes plus traditionnelles, est un démenti patent de la thèse soutenue par Edward Shaw [22] et Ronald McKinnon [17], selon laquelle la modernisation du secteur financier doit impérativement précéder le développement des secteurs de la production matérielle, dans la mesure où toute croissance économique est impossible en l'absence d'un système financier moderne. La théorie de Vincente Galbis [5, pp.58-72], reprenant la thèse précédente et l'appliquant à une économie dualiste, ne résiste pas davantage à l'expérience de Taiwan. Le "miracle taiwanais", qui s'est produit précisément dans une conjoncture dualiste, montre qu'il existe un marché financier "informel" capable de satisfaire effectivement une certaine

demande de capitaux ; il témoigne aussi de ce que les institutions financières "formelles" doivent offrir un niveau de modernité limité afin de préserver une certaine compatibilité avec le(s) secteur(s) économique(s) qu'elles entendent soutenir.

La comparaison du rythme de croissance des dépôts et des prêts sur une période relativement longue (1961-1987) et sur une période plus courte (1980-1987 : la transformation de la dernière société de tontines en banque des PME ne date que de février 1979) met en relief cette situation[22] :

– de 1961 à 1987, les dépôts dans les banques chinoises ont augmenté en moyenne de 21,26 % par an, contre 23,41 % dans les seules sociétés de tontines/banques des PME ; ces chiffres s'établissent respectivement à 22,14 % et 25,48 % de 1980 à 1987 ;

– de 1961 à 1987, les prêts accordés par les banques chinoises ont augmenté en moyenne de 20,71 % par an, contre 25,51 % dans les seules sociétés de tontines/banques des PME ; ces chiffres s'établissent respectivement à 14,69 % et 23,81 % de 1980 à 1987.

Ces chiffres manifestent l'accélération de l'intermédiation financière jouée par les sociétés de tontines, puis par les banques des PME, et montrent que le développement des institutions financières chargées de la modernisation d'un secteur donné de l'économie ne fait que suivre le développement de ce secteur.

Cette conclusion ne fait pas qu'infirmer une théorie économique ; elle remet aussi en question des explications sociologiques aussi opposées que celles faisant des institutions "informelles" de crédit (mutuelles ou non, tontinières ou non...) des modes d'organisation intermédiaire[23], ou celles les considérant comme l'expression d'une "sous-culture de la pauvreté"[24]. La question cruciale en matière de développement financier est d'expliciter le soutien au progrès économique qu'apporte chaque institution financière ("formelle" ou "informelle") afin d'encourager une certaine compétition, de provoquer des rapprochements, d'optimiser leur contribution dans le respect, autant que faire se peut, d'objectifs politiques plus généraux.

(22) Chiffres relevés dans [20, pp.49-51].

(23) Je fais allusion à la théorie du *middle rung* [6, pp.241-263].

(24) Cf. l'analyse de la *cudina* par Donald V. Kurtz, The rotating credit association : an adaptation to poverty, *Human organization*, 32 (1), 1973, pp.49-57.

Références

1. Asakura K. (1980). *Riben jinrong tongshi (Histoire financière du Japon)*, traduction de Cha Fusheng. Taibei, Éditions de la Banque de Taiwan.
2. De Glopper D. (1972). Doing business in Lukang. In : W.E. Willmott, éd. *Economic organization in Chinese society.* Stanford University Press.
3. Fouquin M., Dourille-Feer E., Oliveira Martins J. (1990). *Pacifique : le recentrage asiatique.* Économica, Paris.
4. Fujita N., James W. (1990). Export oriented growth of output and employment in Taiwan and Korea, 1973/1974 - 1983/1984. *Weltwitschaftliches Archiv*, 126 (4).
5. Galbis V. (1977). Financial intermediation and economic growth in less-developped countries : a theoretical approache. *The journal of development studies*, 13 (2) : 58-72.
6. Geertz C. (1962). The rotating credit association : a "middle rung" in development. *Economic development and cultural change*, 10 (3) : 241-263.
7. Gold T. (1988). Entrepreneurs, multinationals and the state. In : Winckler E., Greenhalgh S., eds. *Contending approaches to the political economy of Taiwan.* East Gate Book, New York.
8. Hayford C. (1990). *To the people : James Yen dans village China.* Columbia University Press, New York.
9. Huang B. (1983). Dangqian hehui yewu de jiantao (Remarques sur l'administration actuelle des tontines). *Zhong xiao qi yin jikan (Revue des banques des PME)*, n°6 : 17-28.
10. Huang B. (1984). Riben xianghu yinhang de fazhan xiankuang (La situation actuelle des banques mutuelles japonaises). *Jiceng jinrong yanjiu (Études des institutions financières de base)*, n°9 : 141-158.
11. Huang B. (1986). Zhong xiao qiye yinhang yewu jingying zhi bijiao (Étude comparative de la gestion dans les banques des PME). *Jiceng jinrong yanjiu*, n°12 : 110-112.
12. Huang B. (1987). Zhong xiao qiye yinhang fazhan xiankuang yu wenti tantao (Problèmes et état du développement actuel des banques des PME). *Zhong xiao qi yin jikan*, n°21 : 40-42.
13. Lee K. (1977). *The development of money market in Taiwan, Republic of China* [intervention à la Conférence on modern Chinese economic history organisée par l'Institute of economics (Academia Sinica) à Taibei les 26-29 août 1977].
14. Lee S. (1990). *Money and finance in the economic development of Taiwan.* Macmillan, Londres, (Studies in the economies of East and South-East Asia).
15. Li Y. (Yung-San Lee), Chen S. (1984). Taiwan jinrong fazhan zhi huigu yu qianzhan (Rétrospective et perspective du développement financier de Taiwan). *Taiwan jinrong fazhan huiyi* (Actes du colloque sur le développement financier de Taiwan), publié par l'Institut de recherches économiques de l'Academia Sinica, Nangang.
16. Lin Q. (1988). Lun woguo dangqian de zhong xiao qiye yinhang (Les banques des PME en Chine aujourd'hui). *Qi yin jikan*, 11 (4).
17. McKinnon R. (1973). *Money and capital in economic development.* The Brooking Institution, Washington.
18. Pairault T. (1990). Sociétés de tontines et banques des petites et moyennes entreprises à Taiwan. In : Lelart M., éd. *La Tontine : pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement.* John Libbey Eurotext, Paris.
19. Pairault T. (1991). Mécanique des systèmes tontiniers chinois. *Notes de recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF*, n°91-17.
20. Park Y.C. (1976). *The unorganised financial sector in Korea*, 1945-1975. Publié par la Banque mondiale, (Studies in domestic finance, n°28).
21. Riben wujinye shi (Histoire des activités tontinières au Japon). *Zhong xiao qi yin jikan*, n°14, 1985, pp.17-24 et n°15, 1985, pp.89-98 [cet article est la traduction partielle d'un document en langue japonaise paru en 1971 sur l'histoire des *sôgo ginkô*].

22. Shaw E. (1973). *Financial deepening in economic development*. Oxford University Press, Oxford.
23. Sklar R. (1987). Developmental democraty. *Comparative studies in society and history*, 29 (4).
24. Su X. (1985). Taiwan diqu shuangyuanxing jinrong tixi xiankuang ji dongneng zhi yanjiu (État et tendances du système financier dualiste à Taiwan). *Taiwan yinhang jikan*, 36 (4).
25. Taiwan sheng wenxian weiyuanhui (1970). *Taiwan sheng tongzhi* (Monographie générale sur la province de Taiwan), tome 4 (Monographie de l'économie, Finances), Taibei.
26. Xu J. *et al.* (1985). *Taiwan jinrong tizhi zhi yanjiu* (Recherches sur le système financier de Taiwan), Taibei, Zhonghua jingji yanjiuyuan (Jingji zhuanlun, n°65), Taibei.
27. Yuan E. (1987). *Wenzhou moshi yu fuyu zhi lu* [Le modèle de Wenzhou et la voie de l'enrichissement], Shanghai, Shanghai shehui kexue chubanshe.
28. Zhang B. (1987). *Taiwan jingji caizheng jinrong fagui xuanbian* (Sélection de lois et règlements économiques, budgétaires et financiers de Taiwan), Beijing, Guangming ribao chubanshe.
29. Zhongyang yinhang (Banque centrale de Taiwan) (1978). *Jinrong yewu fagui jiyao (zengdingben)* (Recueil de lois et règlements financiers – édition revue et corrigée), Taibei.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 447-459.

34

Les circuits financiers extra-bancaires et l'entrepreneuriat au Zaïre

C. SUMATA

Université Paris X-Nanterre, France

La mobilisation de l'épargne en vue d'assurer une croissance saine dans le Tiers-Monde constitue une nécessité fondamentale pour procéder aux transformations socio-économiques indispensables en Afrique. Il existe des capacités d'épargne importantes qui peuvent financer les projets d'investissement et développer le continent africain.

Il apparaît donc primordial d'améliorer les circuits financiers officiels de façon à attirer les potentialités d'épargne des ménages, en éliminant progressivement les barrières qui séparent l'épargne privée et la finance institutionnelle.

Dans cette optique, l'analyse du système de financement extra-bancaire au Zaïre et de son impact sur l'esprit d'entreprise semble indispensable. Il s'agit de faire ressortir dès lors les spécificités de l'entreprise informelle zaïroise à travers son mode de financement.

Il est évident que les tontines, la thésaurisation et le marché parallèle de devises constituent les sources de financement les plus utilisées par les PME/PMI au Zaïre. La crise économique et l'instabilité politique tendent à favoriser cette situation, car les dévaluations successives opérées sous l'égide du FMI depuis 1976 ont amplifié les phénomènes de thésaurisation en devises.

Les déterminants des circuits extra-bancaires au Zaïre

Les circuits financiers extra-bancaires connaissent un essor fulgurant au Zaïre à cause des dysfonctionnements des circuits officiels. Il est évident que la crise financière a entraîné une plus grande informalisation des circuits économiques. L'économie zaïroise semble favoriser une minorité de la population urbaine en ce qui concerne l'allocation de crédit. Dans ce contexte, la plupart des agents économiques sont contraints d'utiliser les circuits informels.

Il convient cependant de préciser que certaines pratiques financières informelles demeurent anciennes en Afrique. En effet, l'origine des tontines au Zaïre semble lointaine, et leur existence est antérieure à la montée des déséquilibres des finances de l'État. Les tontines (*likelemba*) existent depuis longtemps au Zaïre et leur emprise sur les mentalités zaïroises reste évidente. Ce phénomène relève donc des pratiques coutumières d'épargne.

La matérialisation de la crise économique au Zaïre depuis 1975 a comme conséquence immédiate la prolifération des pratiques spéculatives. On assiste ainsi à la baisse de la croissance et à l'effondrement du système financier zaïrois.

Le dysfonctionnement du système financier formel au Zaïre

Le système bancaire formel ne répond pas aux attentes de la population dans la plupart des pays africains. Il est vrai que ces États sont tenus de financer les déséquilibres permanents de la balance de paiements par des capitaux extérieurs. Ce phénomène entraîne un endettement excessif de ces pays, et le rôle de la Banque centrale devient primordial.

Dans la plupart des pays d'Afrique, la Banque centrale s'occupe de l'encadrement du crédit, en détenant des créances douteuses sur le Trésor. Le financement des projets à court terme est assuré par les banques commerciales. L'allocation des ressources est accordée essentiellement pour des crédits commerciaux et l'implantation des sociétés dans le domaine de l'import/export. Dans ce contexte, le financement des projets couvrant le moyen et long terme demeure aléatoire, à cause des contraintes de la législation et de l'importance des créances douteuses.

L'analyse du bilan des banques commerciales zaïroises fait ressortir la prépondérance des créances sur l'économie à partir de 1970. On sait par ailleurs que le système bancaire zaïrois subit l'impact des bailleurs de fonds étrangers. Les créances de la Banque centrale auprès des banques commerciales sont insignifiantes. Ainsi, la Banque centrale du Zaïre n'exerce pratiquement pas de contrôle direct sur les banques commerciales.

Les banques commerciales dominantes sont des succursales des banques étrangères. Il paraît intéressant de signaler le rôle majeur joué par ces banques lors de l'allocation des ressources au secteur moderne, constitué pour l'essentiel de firmes étrangères. Dans ce contexte, la Banque centrale (la Banque du Zaïre) ne constitue pas un prêteur potentiel pour les banques commerciales. En effet, ces dernières ne sont pas tenues de se refinancer auprès de la Banque du Zaïre pour satisfaire les demandes de crédits de leurs clients.

Il existe dès lors un circuit à deux vitesses qui alimente massivement le secteur moderne (surtout l'industrie d'extraction minière), en marginalisant les autres domaines. Dans ces conditions, les entrepreneurs nationaux ne bénéficient pratiquement pas de crédits institutionnels en provenance des banques commerciales. L'État zaïrois va donc

recourir à la planche à billets pour résorber les déséquilibres de ses comptes. Ce phénomène a comme conséquence une inflation galopante entraînant une dollarisation de l'économie. L'essentiel de l'allocation de crédits de la Banque du Zaïre est accordé à l'État.

Malgré les mesures prises par la Banque nationale en 1974 en vue d'établir un cadre légal et renforcer ses prérogatives, on assiste toujours à une prédominance des institutions financières étrangères. La réglementation préconisée par les autorités zaïroises avait pour but d'associer un nombre croissant de nationaux aux services des banques commerciales. Cette tentative s'est révélée inefficace dans la mesure où les banques continuent de fixer les règles du jeu. Le contrôle exercé par la Banque du Zaïre a du mal à s'imposer.

Dans un contexte de marasme économique intense marqué par un endettement excessif et l'adoption des programmes d'ajustement structurel du FMI (plus de 14 dévaluations depuis 1976), le gouvernement perd une part importante de son pouvoir de décision.

Les taux créditeurs censés rémunérer les comptes des particuliers restent fixés à un niveau très bas. Ces taux d'intérêts négatifs dissuadent un nombre important d'épargnants qui vont renforcer les assises de la finance informelle. En outre, la majeure partie des habitants de zones rurales vit en dehors des circuits financiers officiels par manque d'infrastructures.

Certaines entreprises publiques possèdent leur mode de financement propre leur permettant d'assurer les transactions en devises, sans passer par le circuit officiel. Ainsi, la Gécamines (Générale des Carrières et des Mines) se maintient par un système de financement privilégiant l'autofinancement.

L'accès au crédit institutionnel semble difficile aux particuliers, car ils ont du mal à présenter des garanties suffisantes aux banquiers. Les critères d'allocation des ressources demeurent ambigus, et la rentabilité des projets n'est pas toujours prise en compte. Il est difficile de bénéficier des prêts si on ne se trouve pas dans la "sphère" du pouvoir politique en place.

Les fondements des pratiques financières informelles

Les tontines au Zaïre : le likelemba

Le *likelemba* constitue une pratique coutumière d'épargne fort répandue dans toutes les régions du Zaïre. Il semble que son existence précède même l'instauration du salariat dans ce pays. Cette association permet la mise en commun des fonds de différents membres afin de procéder aux prêts rotatifs. Le mobile essentiel de cette opération est de permettre le financement d'un projet important.

L'accès au capital se fait à tour de rôle selon un ordre préétabli mais révisable. En règle générale, les mises de fonds se font selon une base égalitaire, mais il arrive que certaines personnes influentes assurent une contribution importante. Les plus offrants deviennent dès lors prioritaires dans la répartition des ressources.

Il est intéressant de remarquer que le *likelemba* sous sa forme la plus simple constitue l'archétype de la tontine mutuelle. En effet, les ressources collectées sont réparties entre les membres sans intérêt. La solidarité et la confiance caractérisent les relations entre les différents adhérents de cette association. Dans ce contexte, les membres sont souvent choisis dans un même milieu social.

Cette pratique d'épargne facilite donc la réalisation des dépenses exceptionnelles (célébration des cérémonies coutumières : mariage par exemple), mais elle peut également servir au démarrage d'un investissement productif (achat d'un moulin à manioc ou d'un taxi-bus).

Le développement fulgurant du secteur informel urbain se fait grâce aux ressources de la finance non institutionnelle. Le capital initial qui demeure dérisoire dans ces opérations peut provenir des tontines.

Dans le milieu des commerçants, le *likelemba* constitue un moyen de faire fructifier leurs capitaux par des apports exceptionnels en "argent frais". Suivant la valeur des mises initiales, on parvient à réaliser des opérations commerciales plus importantes. En effet, les adhérents peuvent accroître le volume de leurs investissements à l'aide des ressources en provenance des tontines. Ils peuvent également diversifier leurs activités en créant de nouvelles unités de production. Ainsi, le *likelemba* peut jouer un rôle primordial dans la création de petites entreprises du secteur informel.

Les analyses sur l'utilisation des fonds en provenance des institutions informelles demeurent rudimentaires. L'étude de Osuntogun et Adeyemo en 1981 [12] sur les associations du Nigeria démontre que la moitié des fonds reçus par les membres a permis le financement de projets dans les domaines de l'éducation, du commerce et du bâtiment. Les ressources allouées à l'agriculture représentent environ le tiers des crédits alors que les cérémonies diverses (dot et habillement par exemple) ont mobilisé un sixième des fonds.

En règle générale, dans la plupart des centres urbains africains, les commerçants et les marchands utilisent les ressources obtenues pour financer le fonds de roulement. Au Zaïre, les commerçants affectent les fonds reçus à l'achat des véhicules destinés au transport des marchandises mais aussi des personnes physiques. La crise du transport urbain se trouve atténuée grâce au dynamisme du secteur informel.

Le *likelemba* sous sa forme commerciale existe également au Zaïre. Dans ce contexte, sa dynamique repose sur la tutelle d'un gérant qui s'occupe de la gestion des fonds de l'association. Ainsi, il reçoit les quotes-parts des membres et procède aux prêts. Il est intéressant de signaler l'impact de l'intérêt sur les transactions. En effet, les créances et les dettes restent assorties d'intérêt. Actuellement cette pratique connaît des difficultés majeures du fait de l'hyperinflation.

La thésaurisation et le marché parallèle des devises

Le marasme économique intense observé au Zaïre entraîne le développement phénoménal des activités parallèles. En effet, la diminution des capacités productives et la hausse de l'inflation vont accentuer des phénomènes de thésaurisation, surtout dans les circuits officiels. On assiste dès lors au transfert des ressources du secteur formel vers le marché parallèle.

Il est intéressant de remarquer que le système bancaire et financier zaïrois n'offre pas de perspectives intéressantes pour le pouvoir d'achat. On observe par ailleurs un manque de "valeurs refuges" qui tend à décourager les épargnants potentiels. En effet, les dépôts à vue des banques commerciales ne procurent aucun intérêt, et il est impossible de procéder aux retraits immédiats à partir d'un certain montant sans préavis.

La rémunération des dépôts à terme n'assure guère des gains substantiels. Les taux d'intérêts accordés aux dépôts à terme demeurent dérisoires, car ils ne tiennent pas toujours compte de l'évolution de l'inflation. En outre, la lourdeur administrative et les dessous de table exigés découragent les bonnes volontés.

Ainsi, les individus cherchent à détenir les actifs réels et les devises en vue de se prémunir contre les incertitudes de l'avenir. L'immobilisation de stocks importants en devises constitue une pratique courante chez de nombreux opérateurs économiques, et l'émission des chèques bancaires demeure rare et aléatoire.

Les commerçants vont opérer des transactions commerciales considérables sans passer par le système bancaire moderne. Les étrangers qui détiennent la plupart des PME/PMI au Zaïre peuvent thésauriser et provoquer la pénurie des billets de banque. On assiste dès lors à l'augmentation systématique des prix de produits importés sur le marché national.

Actuellement le métier de "changeur" tend à se développer de manière exponentielle, car il procure des rémunérations substantielles. Ce n'est plus le cercle fermé des femmes commerçantes. Elles sont particulièrement prospères dans la commercialisation des vêtements (wax et imprimés importés), en se ressourçant au marché noir.

Devant l'incapacité du système bancaire zaïrois à garantir un approvisionnement massif et régulier en devises, l'existence d'un circuit parallèle de change constitue une solution à la crise. Ce bradage de la monnaie zaïroise entraîne des effets pervers sur l'économie nationale. On imagine dès lors les répercussions sur les prix intérieurs, surtout en ce qui concerne les denrées en provenance de l'étranger.

Certains opérateurs économiques se livrent également aux transactions sur le marché des changes parallèle. Il s'agit d'entreprises privées, de missions diplomatiques, de banques commerciales et de certains services des Églises.

Les particuliers recourent systématiquement au marché noir pour leur approvisionnement en devises. Les commerçants spécialisés dans l'importation des produits finis sont également obligés de se ressourcer auprès de ces changeurs "professionnels" qui sont établis surtout dans les grandes villes. Mais les entreprises dont les besoins en devises ne sont pas comblés par le secteur institutionnel obtiennent également les fonds nécessaires par le canal du circuit parallèle.

Le trafic entre Brazzaville et Kinshasa tend à favoriser les marges des changeurs surtout en période de forte affluence. Le bradage de la monnaie zaïroise contre le franc CFA permet d'assurer le commerce entre les deux rives du fleuve Zaïre. Mais les règles d'arbitrage inhérentes au marché noir entraînent l'instabilité des taux et le renchérissement des prix au détail.

Le marché parallèle de devises bénéficie également des apports directs en provenance du secteur formel. En effet, certains responsables des banques détournent les devises du circuit formel pour les injecter au marché noir. Ces opérations leur permettent de récupérer les *boni* qui constituent un manque à gagner pour l'État. Ces ressources devraient normalement bénéficier aux entreprises qui éprouvent des difficultés à satisfaire leurs besoins auprès des institutions officielles.

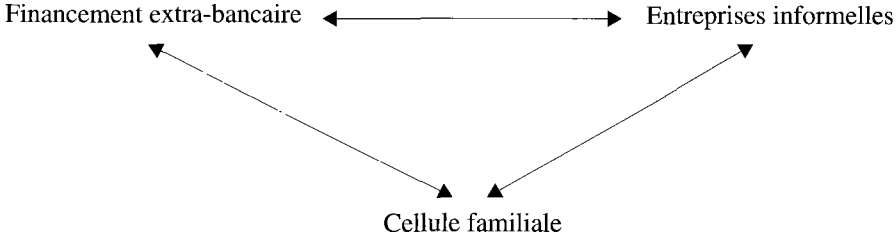
La logique de l'entreprise informelle zaïroise

Les petits investisseurs privés n'ont pas la possibilité d'accéder au crédit institutionnel, car le système bancaire traditionnel demeure peu flexible et contraignant dans la plupart des pays africains. En effet, sa rigidité requiert des procédures occidentales de garanties

notariales incompatibles avec les réalités locales. Dans ce contexte, ces entrepreneurs ne disposent pas de devises suffisantes pour assurer leurs importations. Les banques commerciales reprochent à l'entreprise informelle zaïroise sa gestion artisanale et son manque d'organisation.

Ainsi, les tontines, la thésaurisation et le marché parallèle des devises constituent des sources de financement non négligeables pour le crédit de trésorerie des petites entreprises du secteur informel.

La logique du financement informel tend à assurer le transfert des ressources des circuits extra-bancaires vers le secteur informel en passant par les prêts familiaux.



Il convient de préciser la difficulté de procéder à la définition exacte du secteur informel, en raison de la multiplicité des critères caractérisant ce phénomène. En ce qui concerne les enquêtes menées au Zaïre, les conditions retenues [2] pour caractériser les entreprises informelles sont les suivantes : le nombre d'employés inférieur à dix, le non-respect des règles légales et administratives, la souplesse des horaires et l'absence de jours fixes de travail, la présence des membres de la famille de l'entrepreneur parmi le personnel, la formation de base élémentaire des employés, l'impossibilité d'accéder au crédit institutionnel, le caractère ambulant des activités ou l'absence de domiciliation sûre et le fait de ne pas utiliser l'énergie électrique ou mécanique.

Les spécificités des entreprises au Zaïre

L'impact des ressources individuelles et familiales

Le recours systématique aux ressources individuelles et familiales constitue la caractéristique majeure du mode de financement des entreprises du secteur informel au Zaïre. L'analyse du marché du travail de la ville de Kinshasa en 1984 démontre que 70 % des entreprises se sont formées à partir de financements individuels [2].

Après les ressources individuelles, les apports de la famille demeurent la seconde source de financement des activités des entreprises du secteur informel. Ce mode de financement représente environ 30 % des ressources initiales des entreprises de Kinshasa.

Dans ce contexte, les capitaux de départ de ces entreprises informelles proviennent essentiellement des financements non bancaires, et ces fonds sont dérisoires.

La structure de la main-d'œuvre

Il est intéressant de remarquer que l'apport de la famille ne se réduit pas au niveau du financement. En effet, la cellule familiale assure également une part non négligeable de la main-d'œuvre des entreprises.

Le niveau de formation et d'apprentissage demeure rudimentaire au sein de ce secteur. L'apprentissage constitue le mode de formation le plus utilisé au Zaïre, et cette situation s'observe particulièrement dans le secteur de la production. Dans la ville de Kisangani qui constitue la troisième ville du pays, on constate que moins de 5 % des entrepreneurs ont bénéficié d'une formation sérieuse auprès d'un centre professionnel. Le taux d'apprentissage des entreprises informelles zaïroises se situe parmi les plus faibles du continent africain [2].

On constate par ailleurs un nombre élevé de travailleurs par entreprise au niveau des activités du secteur informel de la ville de Kinshasa. Les entreprises possèdent en moyenne cinq employés, ce qui constitue une singularité majeure par rapport à la plupart des villes africaines.

La gestion rudimentaire des entreprises informelles

La plupart des entreprises du secteur informel ne tiennent pas une véritable comptabilité. De même, la détermination du prix de vente des produits reste aléatoire, car le calcul ne se fait pas systématiquement par rapport au prix de revient. À Kinshasa, on remarque que 70 % environ des unités de production ne disposent d'aucune comptabilité [2].

L'idée selon laquelle les Zaïrois sont de mauvais gestionnaires semble établie. Il n'est pas rare que les entreprises informelles fassent faillite. En effet, les entrepreneurs ont tendance à confondre le chiffre d'affaires de leur société et leur patrimoine privé.

Le sort malheureux des PME/PMI appartenant aux étrangers et nationalisées par le gouvernement zaïrois en 1974 nous donne un aperçu de l'esprit d'entreprise au Zaïre. La mauvaise gestion et le manque d'esprit d'initiative ont permis le dépôt de bilan de la majorité de ces entreprises.

L'apport de l'entreprise informelle au développement économique du pays

Le rôle du secteur informel dans la promotion de l'emploi

Il est intéressant de signaler que le secteur informel crée actuellement plus d'emplois que le secteur moderne, suite à la faillite de l'État-entrepreneur. D'après l'étude du BIT/PECTA réalisée en 1984, le secteur informel constitue le premier employeur de la ville de Kinshasa avec 140 000 personnes [2]. De même, à Lubumbashi, on observe que les effectifs de ce secteur représentent environ 2,5 fois le nombre des emplois du secteur moderne. À Kinshasa, le transport urbain se maintient tant bien que mal grâce au dynamisme du secteur informel.

La vitalité et le dynamisme du commerce de vêtements au grand marché de Kinshasa démentent la tendance répandue selon laquelle les Zaïrois seraient de mauvais gestionnaires. En effet, ces vendeuses réussissent à faire fructifier des capitaux initiaux en provenance du circuit non institutionnel avec habileté et bon sens.

Il appartient donc à l'État d'organiser les circuits financiers formels afin d'attirer la majeure partie de la population. Cette dynamique suppose l'existence d'une volonté gouvernementale visant à réduire le dualisme qui oppose les circuits financiers formels et informels.

L'analyse des revenus distribués

Au Zaïre, les entrepreneurs, les employés et les apprentis du secteur informel perçoivent des rémunérations importantes par rapport à leurs homologues du secteur formel. Ce phénomène provient de la concomitance de la crise économique, marquée par une inflation galopante, et la non-indexation des salaires sur le coût de la vie dans le secteur formel.

Le secteur informel s'adapte plus facilement aux aléas de la conjoncture en assurant des salaires plus rémunérateurs. Ainsi, les revenus de l'apprenti sont supérieurs au SMIG et le salaire moyen d'un ouvrier représente la rémunération d'un ouvrier qualifié du secteur formel.

La distribution des revenus s'effectue dans les centres urbains par la couverture de certaines charges des ménages (électricité, scolarité des enfants...) à l'aide de ressources en provenance du secteur informel. Dans certains quartiers de Kinshasa où les chefs de famille travaillent en général dans le secteur institutionnel, les femmes sont obligées d'avoir un petit commerce. Les salaires insignifiants de leur mari ne parviennent pas à assurer le minimum vital, et dans le meilleur des cas ils permettent juste d'éviter la malnutrition.

Le milieu rural jouit également de la distribution des revenus notamment par l'approvisionnement du secteur informel en matières premières. De même, le secteur moderne assure l'équipement du secteur informel en produits finis (outils de production par exemple).

Les bénéfices alloués à l'État par les revenus distribués sont nettement visibles au niveau des recettes fiscales. En effet, la patente, les impôts directs et la pression fiscale sur le chiffre d'affaires des entreprises constituent des sources sûres de prélèvement pour les autorités zaïroises.

La contribution de l'entreprise informelle à la satisfaction des besoins de base de la population

D'après P. Hugon [6], le développement des petites activités urbaines correspond à une spécificité des modes de régulation des sociétés sous-développées. Les activités informelles ou non officielles permettent de satisfaire des besoins fondamentaux non couverts par les systèmes officiels : se nourrir, se loger, se vêtir, se former, se soigner, se déplacer et se distraire. Il y a prise en charge des pré-, post-, et non-productifs par les cellules familiales et les activités domestiques et marchandes.

Au Zaïre, le dynamisme et l'importance du secteur informel urbain permettent à la population de survivre dans un contexte de crise aiguë. En effet, l'absence d'État ou les insuffisances de ses services dans de nombreux secteurs vitaux entraînent une informalisation croissante de l'économie. Ainsi, le recours à l'économie informelle assure le minimum dans les domaines suivants : transport, alimentation, construction et imprimerie.

Par ailleurs, les prix des biens et services offerts par le secteur informel demeurent plus abordables que ceux du secteur formel. Cette compétitivité des prix assure la survie de la population, surtout pour les couches les plus démunies.

Il est intéressant de rappeler que les effets néfastes de l'ajustement structurel par le bas ont entraîné l'élimination de la classe moyenne. Les couches les plus pauvres qui constituent la majorité de la population sont livrées à elles-mêmes au Zaïre, et le secteur informel tend à rechercher les solutions à leurs problèmes.

L'analyse des enquêtes réalisées au Zaïre

Le secteur informel de Kinshasa

La ville de Kinshasa constitue le premier pôle économique du Zaïre, car elle occupe environ 67 % des employeurs du secteur urbain. De même, elle draine 57 % des masses salariales allouées [2].

Les déterminants des entreprises informelles de Kinshasa

Il ressort de l'analyse menée en 1984 par le BIT/PECTA quelques caractéristiques inhérentes au secteur informel de Kinshasa [2]. L'analyse du capital technique met en lumière trois éléments prépondérants dans sa constitution : les machines, les outils et le mobilier.

L'investissement initial moyen par entreprise représente 13 039 zaïres. Le financement des entreprises kinoises s'opère essentiellement par le canal des fonds propres de l'entrepreneur et par des apports des proches de celui-ci (famille et amis). Il convient de préciser également que toutes les entreprises du secteur informel de Kinshasa ne bénéficient pas systématiquement de crédit institutionnel à l'exception de quelques unités (hôtels et boulangeries).

L'étude du capital humain démontre que le nombre moyen d'employés par entreprise est de cinq personnes. On observe également que 49 % des entreprises informelles disposent d'un nombre de salariés compris entre un et quatre. Il convient de remarquer la prépondérance des entreprises de petite dimension au sein du secteur informel de Kinshasa. Cette situation provient surtout de la structure individuelle des activités.

Les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires important sont celles qui sont spécialisées dans la production (imprimeries, boulangeries et briqueteries). Par ailleurs, 4 % seulement des entreprises font partie d'une coopérative. Les besoins en matières premières pour la plupart des unités de production sont satisfaits localement.

Les vendeuses de vêtements du grand marché de Kinshasa

Au Zaïre, le commerce des vêtements se développe harmonieusement car les gens suivent la mode de près. Cette activité reste dominée par les femmes commerçantes qui constituent la population majoritaire du marché, comme dans la plupart des marchés d'Afrique subsaharienne. L'habillement des femmes demeure prospère et le port des pagnes s'est généralisé à travers le pays depuis l'instauration de la politique d'authenticité en 1973.

Les wax importés sont particulièrement appréciés au Zaïre, et les mesures prises en octobre 1986 visant à limiter leur importation pour stimuler l'industrie textile locale n'ont pas été efficaces. Les importations illégales des wax se sont développées en renforçant la vente illicite de ces produits sur le marché parallèle. L'essor de ce phénomène s'explique, d'une part, par la mauvaise qualité des wax produits localement et, d'autre part, par les profits substantiels récoltés. Il est vrai que la vente d'un wax peut générer un profit correspondant à plusieurs salaires mensuels d'un employé du secteur formel.

La vente des vêtements s'appuie sur un réseau de distribution bien implanté au Zaïre et à l'étranger. Dans ce contexte, les liens se sont tissés à travers tous les circuits où transitent les marchandises. Il existe donc des relations étroites entre les vendeuses du grand marché de Kinshasa, les équipages des compagnies de transport et les autorités des services de Douane et des Impôts. Les femmes commerçantes sont puissantes et leur pratique réside dans la recherche de liens personnels de complicité afin d'échapper aux différentes taxes. Leurs ressources sont donc considérables car des millions de francs CFA et des milliers de dollars circulent au sein des circuits parallèles [4].

Elles se regroupent également dans des associations tontinières, afin de promouvoir des réseaux de relations et de crédit rotatif indispensables à leurs activités. Ainsi, elles peuvent disposer d'informations sûres et bénéficier d'appui de personnalités influentes. Les tontines permettent donc aux vendeuses du marché issues d'un même milieu social ou d'une même ethnie de s'associer. On peut remarquer l'existence de deux sortes d'associations de crédit : les tontines drainant des mises dérisoires et le *moziki-100 kilos* qui exige des sommes considérables.

Les femmes commerçantes ont également la possibilité d'épargner par le canal des banquiers ambulants qui circulent à travers le marché, en fin de journée, pour collecter les fonds. En fin de mois, chaque épargnant dispose d'une somme représentant la valeur de ses dépôts moins les frais bancaires.

Les associations tontinières peuvent prendre la forme de *moziki* dans le but de renforcer les liens entre les membres. Ainsi, les commerçantes peuvent se retrouver avec des personnalités venant d'autres horizons. Dans ce contexte, la répartition des parts entraîne systématiquement une rencontre où tous les membres se retrouvent pour partager un repas.

Il est intéressant de remarquer que les vendeuses les plus influentes réussissent à faire fructifier leur capital initial, en diversifiant leurs activités après quelques années. Elles peuvent donc dans le meilleur des cas se spécialiser dans la vente des équipements ménagers, en procédant à l'ouverture de nouvelles boutiques. Signalons que ces pratiques commerciales renforcent la dépendance du Zaïre par rapport à l'extérieur, car l'essentiel des marchandises vendues provient de l'étranger.

Les transports urbains informels à Kinshasa

Dans la plupart des pays du Tiers-Monde, le système de transports urbains conventionnel n'arrive pas à satisfaire toute la demande des usagers potentiels de ces services. Il est évident que le coût exorbitant du transport et l'absence de dessertes sur certains parcours privent une certaine catégorie de la population de moyens adéquats de locomotion.

Le secteur informel va donc remédier à cette situation, en créant des moyens de transport spontanés et adaptés aux exigences de la plupart des métropoles des pays en développement. Il est admis que les transports urbains informels présentent souvent des prix concurrentiels par rapport à ceux du secteur conventionnel, mais ce n'est pas toujours le cas.

L'évolution récente de la situation démontre que le développement des transports urbains informels permet d'atténuer la crise du transport dans le Tiers-Monde. On remarque aussi que le rapport de forces est souvent à l'avantage du secteur informel lorsque l'on considère le nombre de places et la qualité du service.

Devant l'échec de la politique gouvernementale en matière de transport, marqué par le non-renouvellement du parc de véhicules et la détérioration systématique des routes, le secteur informel semble s'adapter à une demande toujours croissante.

La place des transports urbains informels devient donc primordiale à Kinshasa, et leur parc s'accroît régulièrement car ils disposent d'une clientèle sûre. On recensait 700 *fulas-fulas* (poids lourds aménagés dont la capacité maximale est de 80 personnes), 2 000 *kimalu-malus* (camionnettes bâchées pouvant transporter 30 personnes) et 1 700 taxis collectifs, en 1983 [1].

Il est intéressant de signaler que les unités de transport du secteur urbain informel sont de dimensions variables. Les entreprises familiales kinoises cohabitent avec des structures plus importantes dont la capacité peut atteindre 15 véhicules. Les transports urbains informels sont donc organisés et les itinéraires empruntés dépendent des types de véhicules. Les *fulas-fulas* sont adaptés pour de longues distances en milieu urbain, alors que les *kimalu-malus* assurent des dessertes plus courtes. On peut mentionner aussi l'existence de certains taxis spécialisés dans la couverture de trajets précis de moindre importance non desservis par l'offre conventionnelle.

Les tarifs du transport informel semblent élevés par rapport à leurs coûts de production. En effet, les prix sont systématiquement tirés à la hausse dans un contexte d'inflation galopante. Les rémunérations des conducteurs sont élevées par rapport à celles du secteur moderne. On peut remarquer également que leurs revenus peuvent être supérieurs à ceux des propriétaires. Il est vrai que les revenus du chauffeur sont importants du fait de son salaire, mais aussi parce qu'il conserve le supplément récolté après avoir versé les recettes convenues au propriétaire.

Nous voyons donc le rôle majeur joué par les transports urbains informels à Kinshasa dans la satisfaction des besoins de la population, mais aussi au niveau de l'allocation des ressources. En effet, ils sont créateurs d'emplois et assurent des revenus décents à une certaine catégorie de la population urbaine.

Le secteur informel de Lubumbashi

L'enquête menée du 23 janvier au 25 février 1985 sous l'égide de l'Université de Lubumbashi révèle le rôle majeur du secteur informel au sein de l'économie urbaine. Lubumbashi constitue le deuxième pôle économique du pays et la capitale de la région minière.

Il ressort de cette étude quelques caractéristiques inhérentes au secteur informel de Lubumbashi. Les petites activités jouent un rôle primordial dans l'équilibre économique de cette ville. Le secteur des services ne représente que 2,8 % des activités, alors que le secteur de la production occupe environ 5 % des activités [2].

L'une des caractéristiques fondamentales des activités informelles de Lubumbashi demeure leur forte dépendance par rapport au secteur moderne. Cette situation reste flagrante en ce qui concerne la livraison de matières premières et l'écoulement des produits finis. La présence de la Gécamines (Générale des Carrières et des Mines) dans l'ossature économique de la région lushoise paraît déterminante.

En effet, cette compagnie va entraîner le secteur informel dans sa mouvance, en assurant la prolifération des petits métiers (batteurs de cuivre, tailleurs de malachite et ferronniers), dont les activités dépendent pour l'essentiel en amont et en aval du secteur moderne.

Par ailleurs, les rémunérations du secteur informel restent faibles par rapport à celles des autres régions du pays. Il est vrai que ce secteur souffre de la concurrence du secteur moderne local, dont les sociétés possèdent dans la plupart des cas leurs propres structures de réparation et d'entretien.

L'analyse de la structure de la main-d'œuvre démontre la faiblesse du nombre des apprentis dans le secteur informel. La part des apprentis dans l'emploi total, dans tous les secteurs d'activités, ne dépasse pas 25 %. La moyenne dans la plupart des villes africaines tourne autour de 50 % [2].

Les perspectives d'avenir

Il apparaît opportun de réfléchir sur les moyens à mettre en œuvre pour promouvoir le secteur informel et favoriser ses liens avec le secteur moderne. Il s'agit de dynamiser les activités informelles en trouvant progressivement les voies d'intégration au sein du secteur moderne.

L'apport de l'État dans la lutte contre la dépréciation systématique de la monnaie zaïroise pourrait apporter un stimulant aux activités du secteur informel. La diversification du système bancaire zaïrois et la création de produits financiers attractifs devront également attirer davantage d'épargnants.

On sait que des masses importantes de devises circulent au sein des circuits parallèles en échappant au contrôle de la finance institutionnelle. Les tontines drainent la majorité des épargnants au Zaïre et les potentialités d'épargne demeurent substantielles. Il appartient donc à l'État de promouvoir des politiques d'appui au secteur informel pour canaliser ces activités et assurer leur contribution harmonieuse au développement du pays.

La stabilité de la monnaie zaïroise et le relèvement durable des taux d'intérêt réels constituent des gages d'une économie souveraine, permettant le retour d'un climat de confiance de la part des nationaux et des opérateurs externes.

Il est vrai que les associations tontinières de crédit reposent sur des arrangements extrabancaires autonomes à moindre frais. On peut remarquer que l'allocation des ressources et la répartition des parts constituent une source de disparités importantes dans la mesure où le Zaïre traverse une crise aiguë avec une inflation galopante.

Les déséquilibres permanents de l'économie et la dépréciation régulière de la monnaie zaïroise ont des répercussions néfastes sur l'économie en général, et sur le secteur informel en particulier. Les entreprises les plus vulnérables sont celles qui dépendent de l'étranger, en ce qui concerne leurs intrants ou leurs produits finis.

Les interventions des pouvoirs publics au sein du secteur informel doivent se traduire également par la maîtrise de l'organisation sociale et juridique. L'État devra organiser des systèmes d'assurance sociale, qui demeurent inexistants ou précaires.

Par ailleurs, les entrepreneurs du secteur informel doivent apprendre à mutualiser les risques, en s'associant par exemple pour mobiliser des ressources importantes lors du démarrage des activités. De même, la confusion qui existe entre les revenus personnels

et le fonds de commerce constitue une barrière tangible à la réussite de l'entrepreneuriat en Afrique subsaharienne.

En outre, l'accession à la formation, en passant notamment par les centres d'apprentissage professionnel et de perfectionnement, semble indispensable. Les promoteurs et les employés des unités informelles peuvent améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services pour couvrir une demande plus large. De même, une attention particulière doit être portée aux nouvelles méthodes de gestion garantissant la rentabilité de l'entreprise.

Le concours des organismes internationaux demeure également nécessaire pour assurer le financement des activités de petite dimension. Il est intéressant de rappeler le regain d'intérêt de la Banque mondiale et du FMI pour la promotion des PME/PMI dans les pays en voie de développement. En effet, l'échec du transfert de technologie dans la décennie soixante-dix a entraîné la fragilisation de la légitimité des autorités politiques des États du Tiers-Monde, en ce qui concerne leurs choix économiques.

On s'oriente de plus en plus vers des opérations ponctuelles associant directement les acteurs du Nord et du Sud avec peu de moyens. Il semble que les ONG sont appelées à jouer un rôle primordial dans le cadre de ces programmes. La présence sur le terrain de ces acteurs du développement peut entraîner un nouvel élan de progrès, par la valorisation des micro-projets.

Références

1. Bessone M. (1988). Les transports informels : concepts et réalités. *Informations et commentaires*, n°65, octobre-décembre.
2. BIT/PECTA (1986). *Réflexions pour une politique de l'emploi au Zaïre*, Addis-Abeba.
3. Bruneau J.C., Pain M. (1990). *Atlas de Lubumbashi*. CEGAN/Paris X-Nanterre.
4. Cour J.M. (1988). *Uncored trade in Zaïre*.
5. Ghilain J. (1986). La formation du capital autochtone en Afrique noire : le Likelemba. *Revue de l'Institut de Sociologie*.
6. Hugon P. (1990). Approches pour l'étude du secteur informel (dans le contexte africain). In : Turnham, Salomé, Schwartz, éds. *Nouvelles approches du secteur informel*. OCDE, Paris.
7. Kessler D., Ullmo Y. (1985). *Épargne et développement*. Économica, Paris.
8. Lelart M. (1984). L'épargne informelle en Afrique. In : Colloque *Les politiques financières nationales et la formation du capital en Afrique*, Le Caire, juillet 1984.
9. Lelart M. (1990). Les circuits parallèles de financement : état de la question. In : Hénault G., M'Rabet R., éds. *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. John Libbey Eurotext, Paris, pp.45-63.
10. Lelart M. (1991a). *Les Tontines et le financement de l'entreprise informelle*. Institut Orléanais de finance, mars.
11. Lelart M. (1991b). *Les Pratiques informelles d'épargne et de crédit*. Institut Orléanais de finance, mars.
12. Osuntogun A., Adeyemo R. (1981). Mobilization of Rural Savings and Credit Extension by Pre-cooperative Organizations in South Werstern Nigeria. *Savings and Development*, vol.V, n°4.
13. Tshiunza M., Kabuya K. (1979). Thésaurisation et développement d'une circulation parallèle des billets de banque au Zaïre. *Zaïre-Afrique*, n°137, septembre.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 461-469.

35

Le "bancaria informel" et le financement de l'entreprise au Maroc

M. EL ABDAIMI

Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

Je voudrais tout d'abord préciser que le mot "bancaria" (ou exercice de la fonction bancaire), que j'utilise au lieu et place de banquier clandestin, trouve sa justification dans le fait que le mot banquier clandestin s'applique essentiellement à l'usurier, alors que le "bancaria informel" englobe d'autres aspects de la question.

L'autre forme d'activité bancaire informelle que je voudrais signaler est celle exercée par ce que l'on peut désigner par "banquier associé".

Toutefois, c'est l'activité usuraire qui a fait l'objet d'une enquête spécifique et qui donnera donc des résultats chiffrés et définitifs dans le présent rapport. Le sujet du "banquier associé" ne fera l'objet que de quelques propos d'étape.

Le banquier associé (ou "bancaria associatif")

Par opposition à l'usure, l'exercice du "bancaria associatif" donne lieu à des opérations de financement au-dessus de tout soupçon, que ce soit du point de vue juridique ou du point de vue moral. Le "banquier associé" est un opérateur qui, au lieu de demander une rémunération sous forme d'intérêt usuraire, s'associe au capital d'une entreprise moyennant la promesse d'une part des bénéfices.

Il s'agit là d'une association, d'une forme de société dans laquelle intervient l'opérateur en tant que bailleur de fonds qui joue le rôle de commanditaire, qui prend donc un risque et qui s'associe pleinement ou partiellement à la prise de décision et à la gestion de l'entreprise.

Présentation de cas de bancaria associatif

Cette forme d'activité financière ou de "bancaria informel" est extrêmement répandue dans les rouages de notre économie, aussi bien dans les multiples activités artisanales que dans les multiples activités commerciales ou dans l'agriculture et l'élevage.

Elle est exercée par ailleurs dans la plupart des cas comme activité secondaire par des commerçants d'une même activité, disposant de surplus financiers à employer, ou par des commerçants d'activités différentes, ou même par des employés et fonctionnaires des secteurs privé et public.

Prenons quelques exemples, à titre illustratif, de cette activité dans certains domaines :

1. Dans le cas de l'agriculture, nous avons relevé, dans la riche plaine du Souss par exemple, que pratiquement toutes les cultures maraîchères, de petite et moyenne dimensions (melons, pastèques, tomates ou autres) qui sont des cultures exigeantes en moyens financiers, font l'objet d'associations où plusieurs parties interviennent, qui par le terrain, qui par le travail et le savoir-faire, qui enfin par les moyens financiers nécessaires aux labours, à l'achat des semences et à l'irrigation.

Ces participations (qui sont rarement conçues pour plus d'une culture) ne donnent pas lieu à des parts égales de bénéfice (le 1/3 chacun par exemple dans le cas cité) mais sont rémunérées selon le risque encouru par chaque partie.

Le terrain, même s'il est cher dans cette région maraîchère, de même que le *know-how*, ne sont pas aussi décisifs que le capital financier, qui est souvent privilégié en matière de partage des bénéfices après récupération du capital.

En effet, en cas de perte, le propriétaire du terrain n'aura rien perdu (si l'on ne tient pas compte de son coût d'opportunité), l'agriculteur maraîcher aura perdu la valeur de son travail et celui de ses ouvriers. Mais le bailleur de fonds, par contre, aura supporté la plus lourde perte à savoir les frais de préparation du sol, les semences et l'irrigation.

2. Dans le domaine de l'élevage, où le professionnel fait appel à un associé bailleur de fonds moyennant 50 % des bénéfices (règle à peu près uniforme dans tout le Maroc), l'éleveur ne fournit que son travail et son savoir-faire, mais il a droit à 50 % des bénéfices, car le bailleur de fonds n'encourt pas beaucoup de risques de perte de capital au terme de l'opération d'association, qui est généralement d'une année, mais renouvelable.

3. Dans le domaine commercial, et plus précisément dans les souks spécialisés de Marrakech, qui sont le lieu d'approvisionnement quotidien des artisans et petits détaillants, nous avons pu savoir, mais non encore étudier, que dans chacun de ces souks se trouvent des bailleurs de fonds qui sont généralement des commerçants aisés ayant un lien très étroit avec la profession, et qui utilisent leurs surplus à financer les opérations d'achat de tout artisan ou petit détaillant qui en manifeste le besoin.

En contrepartie de cette opération de financement, le bailleur de fonds a droit à une récupération de ses fonds et à une part des bénéfices au moment de la revente des marchandises financées, soit après leur transformation par l'artisan, soit après leur simple écoulement par un détaillant.

Nous avons pu savoir que les souks spécialisés, qui ont une existence ancestrale, et qui sont au nombre de plusieurs dizaines (souks des cuirs et peaux, souk du cuivre, souk des laines, souks des bois et menuiserie, souks des poteries, souks des tapisseries, etc.) sont

dominés par des "banquiers associés" qui interviennent parfois même en monopole d'achat unique ou multiple, c'est-à-dire en monopsone ou oligopsone, surtout pour les quantités de marchandises qui dépassent les possibilités de l'artisan moyen.

Ce sont là des exemples de "bancaria associatif" qui nécessitent encore quelques enquêtes spécifiques, mais venons-en à une question essentielle : en quoi ces opérations sont-elles bancaires et en quoi sont-elles informelles ? Ne s'agit-il pas de simples sociétés en commandite tout à fait habituelles ?

La nature du bancaria associatif

Tout d'abord, toutes ces opérations ou presque restent du domaine des simples transactions et arrangements individuels qui ne font entrer en jeu aucun contrat officiel, ou si une précaution de contrat existe, elle ne retrace pas l'existence d'une société quelconque, elle établit simplement une reconnaissance de dette d'un artisan, d'un commerçant ou d'un agriculteur vis-à-vis de son bailleur de fonds (ce contrat lorsqu'il existe reste souvent sous seing privé et ne fait allusion à aucune activité économique, il est une simple reconnaissance de dette).

Par ce fait même, ces opérations de financement sont à la fois informelles et ont un caractère bancaire ; même si le bailleur de fonds peut parfois se limiter à quelques opérations peu nombreuses, le nombre de personnes qui les pratiquent les rendent très prépondérantes dans la sphère économique. Ces opérations s'apparentent bien sûr à la finance directe qui se passe d'intermédiaire.

En outre, ces transactions sont conclues pour une durée limitée, que ce soit dans l'agriculture ou dans l'artisanat et le commerce. L'opération de financement se dénoue au terme de la vente des marchandises en jeu, ce qui ne permet pas de les traiter comme une société commerciale normale.

Il nous reste à ajouter quelques remarques relatives à l'existence même de cette structure de financement qui semble bien adaptée et enracinée dans les formations sociales arabo-musulmanes, et qui peut expliquer l'émergence des banques islamiques, qu'on a trop souvent attribuée au seul phénomène religieux.

Attitudes à adopter

Ces remarques doivent nous amener à nous faire une idée sur l'attitude à adopter à l'égard des banquiers associés.

a) On doit relever tout d'abord la simplicité et la commodité de ce mode de financement qui fait appel à une tierce personne, en l'occurrence le bailleur de fonds, qui reste une source de financement peu rebutante et peu contraignante, en plus de la stimulation qu'il procure du fait de son association aux bénéfices comme aux pertes.

b) D'un autre côté, l'opération de "bancaria informel" reste très proche de l'autofinancement, qui demeure l'option préférée des opérateurs économiques à petite et moyenne échelle dans le Tiers-Monde, et qui évite le recours à l'institution bancaire souvent intimidante pour ces opérateurs.

c) Vient ensuite l'élément religieux qui précise que la détention de richesses monétaires doit profiter à autrui en ce sens que le Coran incite à l'utilisation et la fructification de ces richesses monétaires en proscrivant notamment la thésaurisation, en même temps qu'il interdit l'usure et autorise le commerce.

d) Les recommandations religieuses sont en fait une incitation aux opérations financières par association aux bénéfices, opérations qui furent par ailleurs de tout temps de pratique courante.

Ces remarques sur les structures financières ancestrales arabo-musulmanes nous amènent à nous poser deux questions essentielles qui permettront d'éclaircir l'attitude à adopter à l'égard du "banquier associé".

– Est-ce qu'il suffit d'instituer des organismes tels que les banques islamiques ou d'autres institutions de même caractère pour organiser et amplifier les opérations de bancaria associatif ?

– Est-ce que ces opérations informelles persisteront et transcenderont toutes les structures institutionnelles eu égard à leur caractère socio-culturel ?

La deuxième éventualité nous paraissant la plus probable, notre recommandation serait d'encourager ces opérations financières à s'exercer au grand jour, en expliquant leur fonctionnement et leur utilité et en les protégeant juridiquement. Le droit commercial doit notamment régir ces relations sociétaires particulières, qui même si elles ne durent que le temps d'une opération, n'ont peut être pas intérêt à rester dans l'ombre sans identité, n'ayant aucun droit ni aucune obligation.

L'usure

L'usurier est généralement voué aux gémonies collectives. Nous avons voulu chercher si à côté de l'aspect nuisible que l'on s'accorde à lui attribuer sur le plan moral et social, il n'y aurait pas des aspects purement économiques qui pourraient jouer en sa faveur et lui accorder au moins le bénéfice du doute.

Les usuriers ont occupé le devant de la scène à Marrakech et dans la région lorsque cinq d'entre eux ont été traduits en justice en 1989. Le nombre de personnes impliquées en tant que clients et les sommes en jeu qui furent rendues publiques par la presse ne laissaient personne indifférent. C'est la raison pour laquelle nous avons entrepris une enquête économique, basée sur les dossiers judiciaires des cinq inculpés et de leurs débiteurs.

Nous rapportons ici les résultats principaux de notre enquête dont les détails se trouvent aussi dans un rapport rédigé spécialement sur la question par un membre de notre équipe [1]. Les dossiers compulsés nous ont fourni un échantillon de cinq prêteurs et de 104 emprunteurs.

Considérations méthodologiques

Notre méthode consiste à étudier le secteur financier informel par segmentation plutôt que par globalisation. Les études généralisantes qui abordent le secteur informel de financement comme un tout ont conduit le débat actuel sur l'attitude à adopter vis-à-vis de ce secteur à deux alternatives principales [3] :

L'alternative démantèlement et interdiction, *versus* négligence et laisser-faire. Il s'agit là des deux positions extrémistes sur la question.

La deuxième alternative réformatrice est celle qui opte soit pour une stratégie "d'intégration forcée" des opérations informelles dans les activités bancaires officielles, soit pour une réorganisation-modernisation des pratiques traditionnelles, sans pour autant les annexer et les soumettre au secteur bancaire officiel.

Précisons en outre que toutes ces alternatives de nature stratégique ont pour souci d'améliorer l'efficacité du secteur informel de financement au niveau de plusieurs domaines économiques à la fois :

- de l'affectation de cette épargne ;
- de la mobilisation de l'épargne ;
- de l'utilisation efficace des ressources extérieures ;
- de l'efficacité des politiques macroéconomiques et macrofinancières ;
- et enfin, par référence à l'équité sociale qui se préoccupe des inégalités d'accès aux services financiers entre groupes sociaux et zones géographiques diverses.

Ces études généralisantes se heurtent cependant à un obstacle majeur, celui de la diversité du secteur, doublée de la multiplicité des critères d'évaluation qu'on vient d'énumérer. La multitude des critères d'évaluation nécessite en effet l'utilisation de coefficients de pondération qui sont extrêmement difficiles à mettre en œuvre et dont, en plus, l'importance est variable selon la nature des économies et l'état des conjonctures : ainsi par exemple l'efficacité de la politique monétaire peut l'emporter sur l'objectif de mobilisation de l'épargne pendant une conjoncture d'inflation, mais l'ordre des priorités peut s'inverser pendant une conjoncture différente.

Nous estimons donc que l'objectif d'amélioration de l'efficacité du secteur informel passe par son analyse au cas par cas, et que moins que de la définition d'une stratégie unique, c'est de mesures de politique économique sélectives, souples et alternantes qu'il s'agit.

L'ampleur du phénomène

Le montant des fonds véhiculés

La presse[1] avait publié un chiffre de 426 millions de centimes prêtés par un seul usurier opérant en zone rurale (Imin-Tanout). Ce chiffre constitue la valeur totale des chèques et effets saisis à son domicile lors de la perquisition, et qui étaient au nombre de 1 092 papiers de garantie.

(1) Journal *L'Opinion* du 20/12/1989.

Procédant au même calcul pour l'ensemble des usuriers, nous avons relevé une somme supérieure à 751 millions de centimes (7 511 570 dirhams plus exactement), somme distribuée sur 142 opérations de prêt (Tableau I). Ce chiffre brut est en fait à la fois impressionnant et insignifiant lorsqu'on se rend compte que 751 millions de centimes qui correspondent au total des prêts des cinq usuriers et sur une période d'au moins trois ans (1987 à 1989), sont à peine comparables à une seule opération bancaire officielle attribuée à une entreprise de grande ou moyenne dimension.

Tableau I. Répartition des 104 emprunteurs selon la profession.

Professions	Emprunteurs		Opérations		Montants		Observations
	nombre	%	nombre	%	dirhams	%	
Fonctionnaire	68	65,4	91	64,1	326 380	20,9	Majorité, au ministère de l'Éducation
Commerçant	14	13,5	25	17,6	549 700	35,2	Détaillants
PM libre	8	7,7	12	8,5	336 800	21,6	Conducteurs, électriciens
Salarié	4	3,8	4	2,8	93 150	6,0	
Dir. Sté. Assurance	2	1,9	2	1,4	136 900	8,8	Deux frères
Agriculteur	3	2,9	3	2,1	73 000	4,7	
Non déterminé	5	4,8	5	3,5	43 500	2,8	
Total	104	100 %	142	100 %	1 559 430	100 %	

L'étendue de la profession

Un autre article de journal relatif à la ville de Mohammedia précise que "le phénomène des usuriers, en passe de devenir une institution, existe presque dans toutes les villes et même dans les souks"(2).

Pour ce qui est de Marrakech, une autre étude [2] effectuée par notre équipe sur le terrain a pu détecter l'existence de 36 usuriers incluant nos cinq inculpés, qui demeurent les plus puissants financièrement.

On peut donc ajouter que le phénomène est étendu du point de vue de l'effectif des personnes qui le pratiquent (prêteurs et emprunteurs), mais il demeure négligeable du point de vue de l'importance des sommes prêtées.

Les conditions de prêt

Les taux d'intérêt pratiqués et la durée des crédits

Les taux d'intérêt sont très variables selon le montant du prêt, selon sa durée, mais aussi et surtout selon le statut du demandeur. Le commerçant est soumis à des taux plus élevés que le fonctionnaire par exemple, c'est dire que le coût du crédit reste largement le résultat d'un rapport de force.

(2) Journal *L'Opinion* du 16/09/1988.

Lorsqu'on l'analyse selon l'importance des sommes prêtées, le taux d'intérêt oscille entre 60 % l'an pour les sommes inférieures à 1 000 dh et 190,5 % pour les sommes supérieures à 80 000 dh (Tableau II).

Tableau II. Répartition de la somme totale prêtée, selon le montant, le taux d'intérêt et la durée des prêts.

Classes de prêts (en dirhams)	Prêts		Montants		Taux d'intérêt %	Durée (mois)
	nombre	%	dirhams	%		
< 1 000	16	12,6	15 700	1,0	60	8,25
1 000-5 000	74	55,6	237 200	15,2	64	15,4
5 000-10 000	14	10,5	117 750	7,5	65	22
10 000-20 000	8	6,0	147 500	9,5	147	12,6
20 000-40 000	9	6,8	321 380	20,6	80	20
40 000-80 000	6	4,5	376 900	24,2	94	45
> 80 000	3	2,3	343 000	22,0	190,5	35
Non déterminée	3	2,3	–	–	–	–
Total	133	100 %	1 559 430	100 %	74 %	17,2 mois

Lorsqu'on l'analyse selon les opérations réalisées par chacun des cinq usuriers, le taux d'intérêt varie entre 35 % l'an et 211 % (Tableau III).

Tableau III. Taux d'intérêt et durée selon les dossiers.

Dossier n°	Taux réel pratiqué par an (%)			Durée en mois		
	taux min.	taux moyen	taux max.	durée min.	durée moyenne	durée max.
1.	35	90	143	14	22,6	31,3
2.	93	131	170	6	20	26
3.	40	45	50	11,25	14,25	17,25
4.	71	141	211	6	12	25
5.	40	51	62	10	17,5	25
Moyenne	47 %	74 %	101 %	9 mois	17 mois	25 mois

Quant à la durée des prêts, elle reste comprise entre 6 mois et 31 mois d'après le dépouillement des opérations, et reste en moyenne dominée par la durée de 17 mois (Tableau III).

Les garanties exigées

Une des garanties fondamentales exigées par l'usurier est la possession d'un compte bancaire et d'un chéquier. Dans notre échantillon de 104 emprunteurs, 98 % en sont titulaires.

L'usurier va jusqu'à accompagner son client à la banque pour lui ouvrir un compte moyennant le prêt qu'il lui accorde, afin d'avoir un chèque en blanc ou alors comportant le

montant du crédit augmenté du montant des intérêts, et même parfois d'un montant supplémentaire en tant que caution pour le cas où il y aurait procédure judiciaire.

D'autres moyens peuvent intervenir comme garantie, tels les traites commerciales pour les usuriers commerçants ou les objets réels (bijoux, titres de propriété...), ou encore des reconnaissances de dettes officielles ou simplement les pièces d'identité (Tableau IV).

Tableau IV. Garanties exigées par les usuriers.

N° dossiers		Effectif	Chèques	Traite	Objet réel	Papier officiel	Acte authentique	Total
1.	nbre	16	15	1	–	1	–	17
	%		88,2	5,9	–	5,9	–	100 %
2.	nbre	19	16	–	8	–	–	24
	%		67	–	33	–	–	100 %
3.	nbre	32	28	8	2	1	1	40
	%		70	20	5	2,5	2,5	100 %
4.	nbre	7	7	–	–	–	–	7
	%		100	–	–	–	–	100 %
5.	nbre	30	30	–	–	–	–	30
	%		100	–	–	–	–	100 %
Total	nbre	104	96	9	10	2	1	118
	%		81,4	7,6	8,5	1,7	0,8	100 %

Signalons que le chèque représente la garantie dominante à 81,4 % des cas ; il permet à l'usurier de menacer à tout instant son émetteur de poursuite pour chèque sans provision.

L'emploi des fonds

Il fut pratiquement impossible pour nous de connaître avec précision la destination des fonds car les dossiers judiciaires n'en font pas état. Les victimes se limitent à déclarer que les motifs de leurs emprunts étaient des situations financières difficiles, le juge n'en demande pas plus puisque l'utilisation des fonds ne fait pas partie de ses critères d'appréciation.

Cependant, si l'on tient compte de la profession des emprunteurs, il est possible de se faire une idée très grossière, où prédominent les emprunts de commerçants (40 %) qu'on peut attribuer aux besoins de leurs activités. Viennent ensuite les motifs immobiliers (avec 19 % des sommes totales) attribués aux fonctionnaires et dans une même proportion les emprunts des travailleurs indépendants (électriciens, chauffeurs de taxi...), que l'on peut assimiler à des besoins d'investissement et d'équipement, mais de manière très hasardeuse (19,5 % des sommes).

Il demeure que les motifs de consommation proprement dite et les motifs non déterminés représentent 15,8 % des sommes empruntées (Tableau V). Il est donc difficile d'établir un lien certain entre l'usure et l'investissement.

Tableau V. L'utilisation des fonds.

Utilisation	Effectif	%	Montant en dirhams	%
Investissement	11	10,6	304 800	19,5
Immobilier	15	14,4	297 750	19,1
Mobilier	10	9,6	80 400	5,1
Agriculture	3	2,9	73 000	4,7
Commerce	13	12,5	609 200	39,1
Frais médicaux	4	3,9	13 900	0,9
Besoin financier	36	34,6	121 430	7,8
Non déterminé	12	11,5	58 950	3,8
Total	104	100 %	1 559 430	100 %

Les problèmes sociaux liés à l'usure

L'enquête a révélé que deux des cinq usuriers sont divorcés alors qu'ils sont pères de plus de six enfants chacun. Par ailleurs, les cas étudiés ont montré que l'usurier est un homme malhonnête qui ne souhaite pas toujours les remboursements immédiats, mais cherche souvent à perpétuer l'asservissement de sa victime. La menace de poursuite pour chèque sans provision ouvre la voie à tous les chantages et permet toutes les pressions.

Au vu de toutes ces constatations, il est difficile de trouver une quelconque justification économique qui soit convaincante quant à l'activité usuraire.

Si donc, du point de vue recommandations, nous restons favorables à toute action modernisatrice ou organisatrice des activités bancaires associatives, nous considérons l'action usuraire comme pur parasite, eu égard aussi bien aux sommes assez modestes qu'elle met en jeu, qu'à leur coût très élevé et au doute qui entoure leur efficacité économique en plus des problèmes sociaux que cela engendre.

Références

1. Ait Sliman M. (1991). *Les Banquiers clandestins de Marrakech.* Mémoire de licence, Faculté de Droit de Marrakech.
2. Al Idrissi A. (1989). *Les Fonctions bancaires parallèles.* Mémoire de licence, Faculté de Droit de Marrakech.
3. Germidis D., Kessler D., Meghir R. (1991). *Systèmes financiers et développement, quel rôle pour les secteurs financiers formel et informel ?* Centre de développement de l'OCDE.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 471-484.

Banques islamiques

36

Les banques islamiques privées : référent religieux, logique commerciale. Le cas égyptien

M. GALLOUX

CEDEJ, Le Caire, Égypte

Ahmed al Naggar, secrétaire général de l'Association internationale des banques islamiques (AIBI) de sa création en 1977 à mai 1991, et pionnier de la finance islamique en Égypte, me déclarait la veille de sa démission :

"Les banques islamiques n'ont pas encore commencé leur véritable travail, ayant échoué jusqu'à présent dans leur mission sociale et éducative, car elles ont trop utilisé la religion. Elles devraient en priorité servir les pauvres des pays musulmans en développement, et elles pourraient le faire avec succès étant donné leurs principes de fonctionnement, car les populations de ces pays (rurales surtout) n'acceptent pas, dans leur majorité, le rapport créancier/débiteur, qui est celui imposé par les banques conventionnelles. En ce sens, la véritable banque islamique devrait avoir un rôle éducatif : éducation à l'épargne et à l'investissement, dans un esprit d'indépendance vis-à-vis du gouvernement.

"Or, la plupart des banques islamiques actuellement opérationnelles, et dont j'ai été à l'origine, ont été récupérées : soit par les États qui les ont accueillies, comme en Égypte avec la Banque sociale Nasser, qui est devenue comme n'importe quelle institution gouvernementale, soit pour plaire aux islamistes ou aux comités internationaux de *fiqh* (jurisprudence islamique), comme les banques islamiques privées qui sont simplement des banques commerciales sans intérêt. En un mot, j'ai été trompé par Faysal et les gouvernants à qui j'ai prodigué mes conseils pour l'établissement de ces banques."

En fait, si Naggar est le secrétaire général de l'AIBI, Mohammed al Faysal en est le président, et il est aussi à la tête du plus grand groupe financier islamique actuel auquel appartient en particulier la Banque Faysal d'Égypte : Dar al Mal al Islami. Or, la philoso-

phie de ce dernier en matière de finance islamique diffère sur de nombreux points de celle de Naggar : celui-ci concevait les banques islamiques comme des institutions d'épargne à la fois locales et de type coopératif, sur le modèle de ce qu'il avait pu observer en Allemagne durant un séjour d'études, et adaptées simplement au contexte des sociétés musulmanes. Il avait d'ailleurs pu établir une telle institution dans les années soixante, la Caisse rurale du Mit Ghamr, du nom d'une commune rurale du delta du Nil.

La conception de Faysal, en revanche, porte la marque des phénomènes importants en développement depuis la moitié des années soixante-dix (parfois avant) : boom pétrolier, mondialisation des faits économiques, visibilité croissante des mouvements islamistes dans le monde musulman :

– La mondialisation de l'économie, qui se manifeste en particulier par l'accélération des phénomènes d'intégration (CEE) ou l'importance prise par les institutions financières internationales (FMI), lance des défis nouveaux à tous ceux qui, comme Faysal, ont des projets de développement panislamistes.

– Les islamistes réclament de façon croissante l'application de la charia à tous les domaines de la vie musulmane, y compris à ses aspects économiques. L'abolition du taux d'intérêt pratiqué par les banques, assimilé au *riba* condamné par le Coran, et l'établissement de "banques islamiques" font partie de ces revendications.

– Le boom pétrolier, enfin, fournissait les moyens nécessaires à des expériences concrètes.

L'esprit d'entreprise animant les banques islamiques privées de type Faysal pourra donc être caractérisé par deux éléments essentiels : un référent religieux saillant, et une stratégie leur permettant de prendre leur place dans la compétition bancaire nationale et internationale.

Le banquier et le *faqih*

Les banques islamiques restent gérées à tous les niveaux, de la direction générale à l'employé de base, par des hommes ayant une formation classique en commerce et gestion, obtenue parfois, aux plus hauts niveaux, dans des *business schools* américaines (cas de Faysal), et ayant souvent commencé leur carrière dans des institutions conventionnelles (cas de Mahmoud Helw, ex-gouverneur de la Banque Faysal). Cela constitue bien souvent un argument suffisant pour justifier le recours à un théologien-juriste (*faqih*), qui sera également *mufti*, car émetteur de *fatwas*.

Avec l'avènement des banques islamiques, en effet, des *ulémas* (savants musulmans) se voient proposées des fonctions de conseillers religieux ou de membres des bureaux de supervision religieuse créés et intégrés à l'organigramme de ces institutions. Il s'agit là d'instances consultatives chargées de donner leur avis sur la licéité islamique des opérations de la banque, avis qui s'exprime le plus souvent sous la forme d'une *fatwa*, c'est-à-dire en fait d'une réponse à une question donnée posée par le conseil d'administration.

Nous avons enquêté auprès de membres des conseils d'administration de la Banque Faysal (FIBE dans la suite de l'exposé) et de la Banque islamique internationale d'investissement et de développement (IBID), ainsi que de leurs bureaux de supervision reli-

gieuse, et avons constaté la grande subtilité des problèmes posés par l'activité de ces bureaux, touchant aussi bien au politique qu'à l'économique ou au financier. Un bon moyen, à notre sens, de cerner ces problèmes, est de partir d'une analyse des critiques qui leur sont régulièrement adressées, en particulier depuis l'affaire des sociétés de placement de fonds, par la presse "laïcisante" (*Rose al Youssef, Al Ahali*), ou gouvernementale.

L'affaire de la vente des *fatwas*

Le bureau de supervision religieuse étant l'un des garants essentiels de la légitimité islamique des opérations de ces banques, il paraît normal, *a priori*, que les qualités morales de ses membres soient soumises à des critères de jugement d'autant plus sévères ! C'est ce qui a conduit de nombreux journalistes égyptiens à lancer l'affaire de la "vente des *fatwas*", à propos de laquelle ils accusaient ces *faqihs* de produire des *fatwas* sur mesure, destinées à cautionner les opérations spéculatives ou douteuses des banques pour lesquelles ils travaillaient, et cela en contrepartie de salaires particulièrement attrayants, salaires qui seraient prélevés au détriment des "pauvres" déposants(1).

De telles accusations, qui n'ont pu être totalement démenties, ont confondu, il faut bien le dire, les plus ardents défenseurs du système économique islamique. Abd al Hamid al Ghazzali, rencontré à l'IBID, et qui est membre de son conseil d'administration et directeur du Centre d'études économiques qui lui est attaché, reconnaît que certains conseillers religieux ont nui à l'expérience des banques islamiques, en touchant des rémunérations excessives, parfois de l'AIBI elle-même. Notons en effet que celle-ci a son propre bureau supérieur de supervision religieuse, chargé d'étudier les *fatwas* émises par les bureaux des banques membres, de façon à homogénéiser les décisions et à trancher en cas de contradiction, les *fatwas* finales étant finalement imposables à l'ensemble de ces banques. Cependant, Ghazzali loue le principe de l'association "banquier-*faqih*", en invoquant l'imam Abu Hanifa selon lequel "tout marchand devrait se faire accompagner par un *faqih* lui permettant, par ses conseils, d'éviter le *riba* dans ses opérations".

Youssouf Qasim, ancien conseiller religieux à cette même banque, insiste sur le fait que les anciens jurisconsultes avaient une profession en dehors de la jurisprudence (commerçants souvent) et que c'est l'État moderne qui en a fait des salariés (mal) payés par le Trésor public.

Enfin, Mohammed Khater, président du bureau de supervision religieuse de la Banque Faysal et ex-mufti d'Égypte, prétend que l'existence de ce bureau est justifiée par le fait que les systèmes éducatifs musulmans actuels ont été influencés par le système occidental qui sépare vie civile et vie religieuse(2). D'où la nécessité pour le management, qui

(1) La Banque Faysal exige cependant un minimum de 200 livres égyptiennes pour l'ouverture d'un compte d'investissement.

(2) Le même argument justifie la création de centres de formation à l'économie islamique, souvent par les fondateurs des banques eux-mêmes, comme le Centre Salah Kamel (Banque d'investissement saoudo-égyptienne-Groupe Baraka), la plupart des managers ou des employés ayant des formations "séculières" en gestion/économie, et étant supposés, de ce fait, posséder la mentalité "usurière".

n'est pas de ce fait versé en *fiqh*, de recourir à des *faqihs*. Dans le cas d'un État appliquant la charia, un tel organe serait inutile, puisque l'État aurait ses propres organes pour émettre les *fatwas*.

Le *faqih* au service de la rentabilité de la banque ?

La consultation des *fatwas* émises par les théologiens de la FIBE nous apporte des éléments intéressants pour mieux comprendre leur rôle au sein de la banque et pouvoir évaluer les critiques précédentes. On remarque ainsi que les transactions à court terme sur les marchés internationaux (métaux précieux, entre autres), ainsi que sur les devises étrangères sont acceptées, "dans la mesure où elles ne transgressent pas la charia (loi islamique)", c'est-à-dire, essentiellement, où elles ne se font pas à terme, auquel cas l'élément "spéculation sur l'avenir" (*gharar*) condamné par le Coran serait présent. Or, la raison principale de ce type d'opérations est mentionnée dans les rapports d'activité eux-mêmes de la banque (FIBE, 1988) : assurer aux titulaires de comptes d'investissement (les seuls comptes rémunérés) un revenu convenable. Rappelons que c'est ce type de transactions sur les métaux qui a occasionné à Dar al Mal al Islami des pertes de millions de dollars en 1984.

Un autre cas significatif à signaler est celui de la *murabaha*. Par cette technique de financement, la banque achète une marchandise pour le compte d'un client et se charge de la lui revendre au prix d'achat majoré d'une commission. Or, ce principe de fonctionnement est loin d'être reconnu comme licite par tous les juristes musulmans. Ses opposants continuent de se référer à l'ancien jugement des imams Ibn al Malik et Al Chafii, qui la désapprouvaient en raison de la double opération de vente et revente : l'une au comptant et l'autre à crédit. Et cependant, la plupart des *faqihs* de nos banques la légitiment, avançant qu'il s'agit d'une opération comportant une "promesse d'achat de la part du client, selon les conditions indiquées, et une autre promesse de la part de la banque d'effectuer la vente après achat selon ces mêmes conditions"[3]. Or, on constate surtout que la *murabaha* est un élément essentiel de la rentabilité des banques islamiques, étant à court terme et comportant peu de risques. C'est d'ailleurs la plus pratiquée des techniques de financement.

Enfin, même en supposant l'indépendance intellectuelle du *faqih*, se pose la question de sa capacité d'intervention durant le déroulement de l'opération de financement. En fait, elle reste limitée car peu nombreuses sont les banques islamiques qui donnent à leurs conseillers religieux la possibilité de suivre leurs investissements en détail, ce qui supposerait l'accès permanent aux documents financiers et la consignation des opinions émises – favorables ou non – pour présentation devant le conseil d'administration. Par ailleurs, certains *faqihs* émettent eux-mêmes des doutes sur le respect de leurs directives par les gestionnaires (comme Abd Allah al Machd ou Mahmoud al Farghali, membres du bureau religieux de l'IBID).

(3) Cooreman P. (1984). *Les Banques islamiques ou l'alternative au principe du taux d'intérêt*. Université de Louvain.

Vocation commerciale ou développementaliste ? Les rapports financiers parlent[4]

Des spécificités islamiques de financement...

Au niveau des financements comme à celui des dépôts, la banque islamique a recours à des techniques de type participatif, qui visent à respecter l'interdiction du taux d'intérêt prédéterminé. En un mot, les profits (ou les pertes) réalisés en bout de chaîne par l'entrepreneur sont partagés avec la banque, qui elle-même en redistribue une part au déposant, selon des modalités variables qui sont précisées dans les contrats. La FIBE propose essentiellement trois types de financements : la *murabaha*, la *musharaka* et la *mudaraba*.

Il a déjà été question de la *murabaha* à propos du rôle des ulémas. Complétons simplement ce qui a été dit par quelques remarques. Tout d'abord, elle est utilisée pour des financements à court terme (de 3 mois à 6 mois en général). Ensuite, il s'agit en fait, comme nous l'avons dit, d'une vente différée, puisque la banque achète une marchandise pour le compte d'un client, et la lui revend à un prix calculé en ajoutant au prix d'achat une commission qui tient en général compte des facteurs suivants :

- la rentabilité de la marchandise pour le client : plus elle sera forte, plus la marge prélevée par la banque sera importante ;
- son degré de nécessité pour un consommateur moyen : ainsi, la marge sur les produits alimentaires de première nécessité sera plus faible que pour d'autres biens ;
- la provenance des marchandises : locale ou importée (marge supérieure dans ce cas, liée à un degré de risque plus grand).

Il apparaît cependant, d'après les documents bancaires en notre possession, que cette marge reste en général inférieure (entre 10 et 15 %) au taux d'intérêt annuel pratiqué par les autres banques sur leurs crédits (15 % et probablement plus depuis la libéralisation des taux à la suite des accords avec le FMI).

Quant aux critiques adressées à ce type de technique, comme nous l'avons vu, elles portent principalement sur le fait qu'il ne s'agit pas, en fait, d'un financement participatif, mais d'une "ruse" visant simplement à contourner l'interdiction du *riba*. En évoquant cette question avec des responsables de la FIBE, nous avons recueilli les arguments suivants :

- La *murabaha* comporte deux risques : un qui est lié à l'opération d'achat et qui est inhérent à tous les contrats d'achats de marchandises : détérioration, mauvaise qualité,

(4) Les chiffres sont ceux de la FIBE. Le décompte des banques islamiques *stricto sensu* installées en Égypte est simple (on ne parle pas ici des sociétés islamiques de placement de fonds, ni des branches islamiques des banques conventionnelles) : la Banque Nasser, étatique donc exclue de notre étude, la Banque d'investissement saoudo-égyptienne, qui est trop récente pour qu'il soit possible d'en parler (1988), la FIBE et l'IBID. La Banque Faysal est de loin la plus grosse, arrivant tout de suite après la Koweit Finance House au sein de l'ensemble des banques islamiques membres de l'AIBI. Elle est classée 17e par Euromoney dans la liste des 100 premières banques arabes pour le rendement de l'action. Sa part du marché des dépôts des banques commerciales privées (40) est estimée à environ 20 % par le FMI. Elle et l'IBID représentent également 20 % des dépôts de l'ensemble des banques privées (commerciales et d'investissement) en Égypte. Mais l'IBID est à capitaux entièrement égyptiens, alors que la Faysal est étrangère à 49 % (capitaux saoudiens surtout). Pour toutes ces raisons, c'est elle qui nous intéressera dans cette étude.

retards dans les délais de livraison... ; un autre lié à la vente au client, et qui résulterait surtout d'un éventuel défaut de paiement de celui-ci.

– La banque entreprend toutes les études "marketing" préalables à l'achat, ce que ne ferait pas une banque ordinaire, qui se contente de prêter l'argent à son client. Elle le fait avec une expertise et en offrant des garanties qui font que les fournisseurs étrangers sont désireux de traiter avec elle (ils seraient payés plus vite et avec moins de risques). Enfin, de ce fait, elle peut proposer après négociation des prix à son client plus intéressants que ceux qu'il obtiendrait par lui-même.

– Par conséquent, la rémunération de la banque dans ce genre d'opérations ne peut être assimilée à un taux d'intérêt déguisé, les deux éléments essentiels du financement "islamique" étant ici présents : travail effectif et prise de risque.

Notons enfin qu'en cas de litige entre la banque et son client, comme par exemple pour un retard de paiement de la part de celui-ci, le conseil de supervision religieuse est chargé d'une fonction d'arbitrage. Aux dires des responsables, cependant, la volonté de conserver de bonnes relations de confiance avec leur banque de façon à bénéficier d'autres facilités financières futures réduit considérablement les contentieux de ce type[5].

De tout cela, il est possible de conclure, comme en ce qui concerne les dépôts que, si les motivations religieuses chez les clients demeurent essentielles, elles s'allient à des considérations financières et pratiques qui ont également leur poids : profit de la banque inférieur au taux d'intérêt, transfert du risque sur elle, plus grand pouvoir de négociation face au fournisseur, ce qui diminue le prix d'achat. Cela explique le choix de la solution financière "islamique" par un nombre croissant d'entrepreneurs.

La *mucharaka* utilisée pour les financements à moyen et long terme ne présente pas, quant à elle, d'ambiguïté en ce qui concerne sa licéité islamique. Il s'agit, comme l'indique par ailleurs son nom, d'une association entre la banque et son client aux termes de laquelle chacun apporte une part de capital dans le projet, le client assumant seul sa gestion. Notons que, comme la *mudaraba*, elle ne présente pas une grande originalité par rapport à des formes de financement semblables dans leur principe existant en Occident, telles que le système de capital-risque.

Le client-partenaire reçoit une part de profit en rémunération de son travail, qui dépend de son niveau d'expertise et de son travail effectif dans l'affaire, variant en général entre 20 et 60 % du profit total. Le reste est réparti entre lui et la banque en proportion de leurs apports en capital. Ceux-ci dépendent à leur tour de la connaissance qu'a cette dernière des compétences de son client : plus ces compétences seront reconnues, plus la participation de la banque pourra être importante (en général, de 50 à 65 %).

Une variante de cette technique, la *mucharaka mutanaqissa* (participation dégressive) permet à la banque de récupérer progressivement ses fonds, grâce aux profits réalisés, et de se désengager ainsi du projet.

Dans la *mudaraba*, enfin, c'est la banque qui apporte la totalité des fonds, laissant à son partenaire le soin de la gestion. Les autres conditions sont les mêmes que pour la *mucharaka*, mais les pertes éventuelles sont supportées entièrement par la banque (apporteur de capital). La *mudaraba* est essentiellement censée aider de petits entrepreneurs n'ayant pas les fonds nécessaires. Elle suppose clairement une prise de risque substantielle de la part de la banque.

(5) À un moment où les affaires d'impayés et de créances douteuses se multiplient au sein du système bancaire égyptien, étant surtout le fait d'entreprises du secteur public.

Enfin, au chapitre des spécificités islamiques des financements, mentionnons un type de prêt très particulier, puisqu'il est totalement gratuit, la banque ne recouvrant que le capital prêté : le *qard hasan* ou "prêt de bienfaisance".

... au service d'une logique commerciale ?

Le bilan d'une entreprise ou d'une banque est un document à deux niveaux : le premier est celui d'un discours légitimant qui s'adresse, par certains de ses aspects, aux clients et aux actionnaires, et par d'autres, aux autorités de tutelle de la banque : Banque centrale, gouvernement... Dans le cas des banques islamiques, il a une importance particulière, du fait de leurs "idéaux" et objectifs spécifiques, qui font également leur légitimité. Cela explique le nombre non négligeable de pages – au début du rapport, mais aussi dans ses autres parties – qui lui sont consacrées. Quant au second, ce sont les résultats chiffrés qui, bien entendu, sont censés rendre compte de la réalité des opérations réalisées, avec toutes les réserves qui s'imposent en matière de comptabilité (et de statistiques) liées aux unités de compte utilisées, aux méthodes d'enregistrement, etc. Ces réserves sont d'autant plus nécessaires avec les banques islamiques du fait des spécificités de leur fonctionnement, qui ne sont pas niables malgré tout et imposent des méthodes comptables parfois nouvelles, du caractère récent de leur expérience, de la tentation de minimiser ou au contraire de maximiser certains résultats à des fins de propagande.

Ces réserves étant exprimées, nous considérerons en général que ces chiffres, dans la mesure où ils sont confirmés par diverses sources se recoupant, traduisent au moins une bonne part de la réalité, le biais étant minime. Nous nous sommes donc penché sur les bilans de la banque étudiée, dans le but d'évaluer le degré d'adéquation de cette réalité au discours. Remarquons tout de suite que les rapports d'activité ne séparent pas les trois types de financements (*murabaha*, *mucharaka*, *mudaraba*), ce qui nous a contraints à avoir recours à d'autres sources, telles que les bulletins d'information internes et les interviews, qui ne nous ont donné d'ailleurs que des valeurs approximatives.

Analyse selon les techniques de financement utilisées

Tableau I. Volume des financements de la FIBE (millions de dollars).

Années	Volume	Nombre d'opérations
1979	10,0	52
1980	61,0	178
1981	144,0	497
1982	410,0	1 240
1983	767,0	2 535
1984	993,0	3 464
1985	1 066,0	2 708 (?)
1986	1 533,0	
1987	1 568,8	
1988	919,0	
1989	1 463,0	
1990	1 075,2	

Remarque : *murabaha*, environ 70 % ; *mucharaka*, 20 % ; *mudaraba*, 10 % du volume total. On notera donc que la majeure partie des financements se fait par *murabaha*, résultat qui se vérifie aussi au niveau de l'ensemble des banques islamiques. En fait, cette technique est surtout utilisée pour le commerce interne ou les importations (opérations à court terme). Nous en venons maintenant à la ventilation géographique des financements.

Tableau II. Ventilation géographique des financements.

Années	Financement national		Nombre d'opérations	Financement extérieur	
	millions de dollars	%		millions de dollars	%
1979	?	13	?	?	87
1980	?	28	?	?	72
1981	108,3	38	497	176,7	62
1982	342,5	44	1 240	436,0	56
1983	620,8	49	?	646,2	51
1984	775,7	51	2 535	749,0	49
1985	1 138,0	68	2 708	500,0	32
1986	980,2	64	?	552,5	36
1987	1 139,3	73	2 756	429,5	27
1988	967,0	?	3 056	?	?
1989	420,7	46	?	499,1	54
1990	454,9	43	3 490	602,5	57

Remarque : On constate donc une augmentation régulière de la part nationale des financements, au moins jusqu'en 1987, plaçant ainsi les opérations de la banque en meilleure conformité avec ses objectifs déclarés (contribution au développement économique du pays...).

Tableau III. Ventilation selon les secteurs d'activité (%).

Années	Agriculture	Commerce	Industrie	Logement et transport	Autres
1985	6,9	6,8	37,6	47,6	6,9
1986	5,7	22,5	6,7	65,1	–
1987	3,7	31,5	36,3	9,8	18,7
1988	3	30,4	30,6	36	–
1989	?	?	?	?	?
1990	2	28,7	26,4	42,7	0,2

Remarque : Pas de chiffres disponibles pour 1989.

Pour la ventilation selon le terme de l'investissement, seul le rapport d'activité de 1984 nous en donne les chiffres :

- court terme : 757 millions de dollars (70 %) ;
- moyen terme : 236 millions de dollars (22 %) ;
- long terme : 95,5 millions de dollars (8 %).

Création d'entreprises et participation à leur capital

Les opérations vues précédemment ne sont que des opérations de financement, la banque récupérant en fin de compte les fonds investis. Il n'est est plus de même (si ce n'est éventuellement à très long terme) en cas de création d'entreprise. C'est là un domaine privilégié où la banque peut montrer sa contribution au développement économique et social à long terme du pays. La FIBE a commencé par des participations minoritaires (moins de 50 %) au capital d'entreprises déjà existantes, pour ensuite créer ses propres sociétés, au capital

desquelles elle participe à plus de 50 %, de façon, disent les rapports d'activité, à "contrôler leurs opérations, en s'assurant qu'elles contribuent au bien-être de la société islamique en Égypte et dans le monde". Notons qu'en 1982, c'est cette activité internationale qui recevait le plus de fonds (8 millions de dollars de participations, contre 2,8 millions au niveau national).

Également, par la présence de représentants aux conseils de direction de ces sociétés, elle participe directement à leur gestion. Elle agit donc non seulement en tant que banque (octroi de facilités financières si besoin est), mais aussi comme entrepreneur. Notons que, comme pour la banque, le référent islamique de ces sociétés est clairement mis en avant, en particulier au niveau de leur nom et de leurs statuts, qui précisent la conformité de leurs opérations avec la charia. Il s'agit, bien sûr, dès leur création, d'inciter les investisseurs musulmans à souscrire à leur capital, et les consommateurs à acheter leurs produits.

Certains projets, enfin, ont été entrepris en collaboration avec le ministère des Wakfs. Ce fut le cas d'un projet agro-industriel de production de fruits et légumes et d'élevage de poulets dans la zone de Tel al Kebir, sur 5 013 feddans, ou de projets immobiliers sur des terrains possédés par l'autorité des Wakfs, réalisés par l'Islamic Real Estate Company, elle-même établie conjointement par la Faysal et les Wakfs.

D'autres entreprises ont été créées en association avec des groupes de clients, apportant leur expérience dans des domaines particuliers, comme le commerce, l'équipement médical, l'immobilier...

Le nombre total de sociétés établies par la banque et au capital desquelles elle participe était en 1990 de 33, avec un capital global de 737,4 millions de dollars, et cela dans les secteurs d'activités suivants :

Tableau IV. Participation au capital d'entreprises et secteurs d'activité.

Secteurs	Nombre de sociétés	Participations	
		millions de dollars	%
agro-animal	3	7,6	9,9
industrie	11	21,4	27,8
produits médicaux et pharmaceutiques	5	15,2	19,8
investissements	2	3,2	4,2
commerce	3	5,9	7,6
tourisme	1	2,6	3,4
banques islamiques	5	20,4	26,5
autres	3	0,6	0,8
total	33	76,9	100,0

Commentaires

Concernant les techniques de financement utilisées, il est clair que la *murabaha* vient largement en tête, avec environ 70 % d'utilisation. Ce chiffre est confirmé par celui du court terme (FIBE, 1984) puisque la *murabaha* est essentiellement un financement à court terme d'opérations purement commerciales. La *mucharaka* et la *mudaraba*, techniques plus risquées, étant donné qu'elles reposent sur la confiance accordée à l'entrepreneur, confiance

se traduisant elle-même par la part financée par la banque (la *mudaraba* étant de ce fait la plus risquée des trois), sont ainsi moins utilisées (20 % et 10 %), même si elles doivent, à plus long terme, engendrer un profit plus substantiel.

À cela une raison essentielle : la nécessité de tenir compte du déposant. Certes, celui-ci sait que son revenu n'est pas garanti comme il le serait chez une banque conventionnelle, mais la FIBE tient à conserver sa part du marché des dépôts, face à la concurrence, et pour cela elle doit pouvoir proposer une rémunération correcte sur les comptes d'investissement, les plus nombreux : environ 90 % de l'ensemble (et *a fortiori*, éviter à ses clients des pertes dues à des investissements trop risqués).

D'où, également, la reconnaissance par la banque (rapports 88, 89, 90) de l'utilisation d'une partie de ses ressources en devises étrangères à des investissements à court terme sur les marchés internationaux comme nous l'avons vu. Cela est considéré par la banque comme un moyen licite de faire face à ses besoins de liquidité (les placements purement financiers à taux d'intérêt fixe ne l'étant pas) et de garantir en même temps à ses détenteurs de comptes d'investissement, comme elle le reconnaît, un revenu convenable.

C'est également ainsi, dans une large mesure, que s'explique la part encore faible des opérations à long terme de création d'entreprises (en moyenne 3 % pour la FIBE), qui justifient pourtant la vocation de banques d'investissement et de développement (des sociétés musulmanes) à laquelle prétendent les institutions islamiques.

Quant aux résultats en fonction des secteurs d'activité, ils nous montrent clairement la suprématie des services au sens large (commerce, banque, logement, transport), d'une part, et de l'industrie d'autre part. Là encore, le caractère plus rapidement rentable et moins risqué des investissements dans les services est un fait connu. Quant à l'industrie, il convient de préciser qu'il s'agit surtout de biens intermédiaires (industrie légère), ou de grande consommation. Les entreprises islamiques créées par la FIBE proposent d'ailleurs sur le marché égyptien, apparemment, de plus en plus de produits de type lait, détergent ou peinture.

Et l'activité socio-religieuse ?

Elle est essentielle également pour la légitimité de la banque à la fois vis-à-vis de ses clients et vis-à-vis de l'État. En ce qui concerne ce dernier, la banque, dans ce domaine, doit montrer la complémentarité de ses initiatives avec celles des ministères des Affaires sociales ou des Wakfs. Cette activité se manifeste surtout par les prêts sociaux (*qards hasans*) et la caisse de la *zakat*.

Les prêts sociaux

Ils ne sont autres que des prêts gratuits, pour lesquels la seule obligation du débiteur est le remboursement de la somme avancée au terme convenu, mais sans intérêt. Ils n'apparaissent pas, en fait, dans les bilans de notre banque, étant donné leur valeur extrêmement faible par rapport aux autres financements. C'est là bien sûr une différence essentielle par rapport à la Banque Nasser (banque sociale islamique d'État), dont les prêts sociaux constituent une part importante de l'activité. Confirmation là encore de la logique commerciale de la FIBE.

Ainsi, en 1982, un tout petit paragraphe du rapport de la FIBE mentionne l'octroi d'un *qard hasan* de 350 000 LE (livre égyptienne) à la Société du minaret de la foi pour l'éducation et la culture islamique, "en consolidation de son rôle dans la propagation des enseignements et de la culture islamiques". En outre, la plupart de ces prêts sont octroyés sur les ressources de la caisse de la *zakat* (et non sur les dépôts).

La zakat *(aumône légale)*

Elle est un élément important de la crédibilité de la banque islamique. La Faysal a, encore récemment, utilisé la presse et la télévision égyptiennes pour faire connaître sa politique de la *zakat* (comme durant les mois de Ramadan où elle demande aux musulmans de verser leur *zakat* de ce mois par son intermédiaire). Par conséquent, ce ne sont pas seulement les titulaires de comptes courants ou d'investissements qui peuvent confier à la banque le paiement de leur *zakat*, mais tout citoyen musulman désireux de s'acquitter de ce devoir religieux. C'est là clairement un moyen d'élargir la base de sa clientèle potentielle. Notons aussi que la FIBE elle-même paie sa propre *zakat* sur ses revenus et son capital, et que les rapports prennent bien soin de préciser qu'elle le fait en plus de ses impôts. Le conseil de supervision religieuse joue un rôle non négligeable dans l'administration de la *zakat* et en particulier dans son calcul conformément aux règles de la charia (Tableaux V et VI).

Tableau V. Comptes des revenus de la Caisse de la *zakat* (livres égyptiennes).

	Années					
	1985	1986	1987	1988	1989	1990
bilan au 1/1/*n*	416 527	631 371	307 158	518 814	3 363 712	3 904 202
provision précédente	–	–	–	–		
étudiants 84/85						
zakat actionnaires	696 024	736 531	899 977	3 065 584	2 329 431	2 664 720
zakat comptes d'investissement	602 507	690 114	746 549	1 017 776	987 207	937 452
zakat individus	114 421	218 365	357 807	325 073	308 825	331 542
donations	38 440	12 744	10 752	120 006	6 766	10 313
rendements comptes d'investissement de bienfaisance	6 641	25 279	20 645	22 156	38 507	55 742
revenus divers	133 968	60 158	–	145 047	3 831	69 988
Total	2 008 528	2 374 562	2 342 888	5 214 456	7 038 279	7 972 959

Tableau VI. Compte des dépenses de la Caisse de la *zakat* (livres égyptiennes).

	Années					
	1985	1986	1987	1988	1989	1990
zakat aux individus	662 387	800 605	942 637	957 174	1 488 524	1 974 048
zakat aux étudiants	728 214	320 279	244 883	7 173	14 015	37 254
zakat "désastres"		289 937				
zakat aux hôpitaux		339 825				
compétitions Coran				116 397	67 217	154 781
logement étudiants				202 157	105 262	3 664 338
zakat aux mosquées non gouvern.	66 054	25 350	61 800	37 458	51 368	80 970
zakat aux sociétés de bienfaisance	138 408	203 313	458 109	409 713	1 277 864	341 186
dépenses générales et de gestion	76 094	89 923	116 645	141 116	129 827	165 072
zakat due et en cours de paiement	62 226	20 139	258 500			
surplus	219 145	285 191	260 314	3 348 268	2 904 202	1 404 255
total	2 008 528	2 374 562	2 342 888	5 214 456	7 038 279	7 972 959

Quelques remarques : La *zakat* due par les actionnaires représente en 1990 33,4 % des ressources totales de la Caisse (2 664 720 LE). C'est la seule qui est obligatoire pour la banque, étant imposée par ses statuts. Elle est suivie par la *zakat* offerte par les clients sur leur compte d'investissement (937 452 LE), puis par la *zakat* offerte par les "individus" (personnes extérieures à la banque : 331 542 LE). En tout état de cause, la *zakat* totale de la FIBE (7 972 959 LE) reste largement au-dessous de celle de la Banque Nasser (18 millions de LE environ en 1990).

Les comptes d'investissement de bienfaisance

Il s'agit là d'une innovation plus récente de la FIBE (1984), dont les rendements doivent être affectés chaque année à un emploi social déterminé par leurs titulaires. Le nombre de ces comptes ouverts jusqu'en 1990 a atteint 83. Ils ont augmenté régulièrement en valeur depuis cette date : 170 500 LE en 1984, 410 876 LE en 1985, 614 596 LE en 1986, 715 762 LE en 1987, 847 102 LE en 1988, 1 129 514 LE en 1989 et 1 488 424 LE en 1990. À titre d'exemples, citons quelques utilisations de ces fonds au cours des dernières années :

- envoi d'un missionnaire dans des minorités musulmanes à l'étranger ;
- aides à des étudiants pauvres d'Al Azhar ;
- octroi de bourses à des étudiants d'Afrique et d'Asie ;
- restauration de mosquées en Égypte ;
- récompenses aux gagnants des concours de récitation du Coran.

Quant aux dépenses, elles ont d'abord concerné les logements étudiants : 3 664 338 LE ou 46 %, suivis par les sociétés de bienfaisance, concours coraniques, hôpitaux. Notons par ailleurs que la collaboration avec le ministère des Affaires sociales, ainsi qu'avec celui des Wakfs, est aussi amplement soulignée.

Enfin, et c'est sur ce point que nous voudrions insister et conclure, les dépenses à des fins proprement religieuses (essentiellement le financement de mosquées privées et de concours coraniques) ont une portée qui dépasse largement leur faible valeur relative. Dans le cas des concours de récitation du Coran organisés par la Caisse (montant alloué : 154 781 LE en 1990), les cérémonies de remise des prix revêtent un caractère particulièrement solennel, avec présence du gouverneur de la banque, du président de son conseil reli-

gieux (Mohammed Khater), et souvent du mufti de la République lui-même (Sayyid Tantawi). Il est clair que pour la FIBE, les sommes ainsi engagées sont en fait un véritable investissement dont elle peut raisonnablement escompter un rendement satisfaisant en termes de popularité et de maintien, voire d'augmentation de sa part des marchés des dépôts, en attirant de nouveaux clients.

Conclusion : et qu'en est-il du rôle de l'État ?

Les banques islamiques privées (et la Banque Faysal en particulier, en tant que très représentative de ce type d'institutions) se trouvent exposées à un certain nombre de critiques, qui touchent essentiellement leur rôle au service du développement du pays, et qui sont d'autant plus virulentes qu'elles sont souvent perçues comme exploitant les sentiments religieux des masses musulmanes. N'est-ce pas par leurs "investissements" dans la religion : emploi de *faqihs*, dépenses ostentatoires en faveur des mosquées ou des étudiants en sciences religieuses, qu'elles ont pu collecter les dépôts énormes qui sont maintenant les leurs ?

Si elles se prétendent islamiques, pourquoi pratiquent-elles si peu la *mudaraba* ou les prêts sociaux (gratuits) que certains considèrent comme la véritable alternative islamique au taux d'intérêt ? Fangari, professeur d'économie à l'Université de Riyad (Arabie Saoudite), suggère qu'elles utilisent une partie de leurs comptes courants non rémunérés pour octroyer de tels prêts, qui le sont actuellement sur les ressources de la Caisse de la *zakat*. Il critique, d'autre part, la discrimination entre déposants et actionnaires, ces derniers seuls étant représentés à l'assemblée générale, alors que les premiers apportent parfois jusqu'à 90 % des ressources de la banque, et supportent les mêmes risques financiers, en vertu du principe islamique de partage des profits et des pertes[6] ?

Pourquoi n'investissent-elles pas plus dans les secteurs les plus utiles au développement : industrie lourde, agriculture ?

Pour légitimes qu'elles soient, il est clair que ces questions feignent d'oublier que les banques islamiques ne sont pas des associations de bienfaisance, et que si la seule d'entre elles en Égypte qui peut se permettre d'avoir une activité sociale et développementaliste d'une certaine ampleur est la Banque Nasser, c'est qu'elle est para-étatique et échappe de ce fait, au moins dans une large mesure, aux contraintes du marché et aux exigences de l'orthodoxie financière.

Il convient également de dire que l'État égyptien ne favorise pas nécessairement l'extension de ce type d'institutions, associant leur développement à celui des mouvements islamistes. C'est ainsi que la Banque Al Taqwa, qui demandait une autorisation en 1988 pour s'installer dans le pays, se l'est vue refuser, malgré des projets de développement solides, car ses fondateurs se trouvaient liés au courant islamiste[7].

(6) *Al Ahram*, 5/3/1991.

(7) *Al Ahram al Iqtıssadi*, n°1163, 29 avril 1991.

Plus récemment, la Banque Faysal elle-même a présenté au ministère de l'Agriculture plusieurs projets agricoles qui supposaient l'achat de terrains. Celui-ci, les ayant jugés utiles à l'économie nationale, donna son accord, mais, soumis au président de la République, ils furent finalement refusés, avec l'argument (non officiellement exprimé, certes, mais sous-entendu) que la banque risquait ensuite de vendre la terre aux islamistes !

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 485-496.

37

La finance islamique face à la culture d'entreprise

N.E. HADDAB*, P. TRAIMOND**

** Centre d'Économie et Techniques de Financement, Université Aix-Marseille III, France*
*** Université Paris I Panthéon-Sorbonne, France*

À la fin du XIX^{e} siècle, bien avant que la culture d'entreprise ne soit conceptualisée, on estimait généralement qu'au XX^{e} siècle les nouveaux pays industriels seraient la Turquie et l'Égypte. Aujourd'hui, on reconnaît volontiers à la culture d'entreprise japonaise le privilège de la plus grande efficacité. Les nouveaux pays industriels d'Asie ne sont pas les pays d'Islam comme l'Indonésie, mais la Corée, Hong Kong, Singapour ou Taiwan.

De ces observations à l'attribution de la réussite des pays du Pacifique à une culture d'entreprise, il n'y a qu'un pas. Mais on aurait pu évoquer tout autant la relation weberienne entre éthique protestante et capitalisme ou celle entre culture technique et discipline allemande.

Nos interrogations portent ici sur le concept de culture et celui de culture d'entreprise, et sur leurs liens avec l'Islam.

Le concept de culture peut-il s'avérer un outil opératoire pour résoudre ou tout au moins poser les problèmes de la finance et des économies islamiques ? La difficulté première est que devant un tel concept le psycho-sociologue ne parle pas le même langage que le gestionnaire d'entreprise, à plus forte raison que le financier. L'acculturation est un problème à multiples facettes. D'un côté apparaît celle du chercheur en quête de clés pour observer des phénomènes, de l'autre, celle de sociétés traditionnelles auxquelles s'imposent des cultures nouvelles. En pays d'Islam, la question est de savoir si l'*Ijtihad*, ouverture à une recherche personnelle, peut être au diapason de l'*Infitah*, ouverture de la société au monde étranger, si souvent évoquée en Égypte. La culture islamique est avant tout la culture de toute une société ; la culture d'entreprise, *corporate culture*, est d'abord une culture technique. Nous nous efforcerons de montrer que la financiarisation mondiale des

économies oblige les capitaux de l'Islam à une adaptation beaucoup plus rapide que celle des mentalités à une culture d'entreprise moderne, mais ils tendent à se faire absorber par la mondialisation envahissante.

Dans une première partie, nous évoquerons la rencontre de la culture d'entreprise et des pays d'Islam. Dans une deuxième partie, nous montrerons que la culture d'entreprise s'inscrit dans les efforts d'*Infitah* et d'*Ijtihad*.

L'Islam et la culture d'entreprise

Au départ, la culture d'entreprise est un concept des plus ambigus. La culture est d'abord une anthropologie culturelle, ou encore selon Herkovits, "ce qui dans le milieu est dû à l'homme" [13]. L'anthropologue, le sociologue, le psychologue ont leur part dans l'organisation de la production et d'abord dans "la cellule de base de l'économie" qu'est l'entreprise comme dans toutes les institutions.

Linton la définit comme "la masse des comportements que les êtres humains de toute société apprennent de leurs ancêtres et transmettent à la génération plus jeune". Dans cette acception, la culture d'entreprise prendrait une génération ou plus pour éclore. De façon plus précise, "une culture est une configuration de comportements appris et de leurs résultats dont les éléments composants sont partagés et transmis par les membres d'une société donnée" [13]. L'idée de comportement appris, *learned behavior*, est à rapprocher du savoir-faire, *learning by doing* des gestionnaires. Selon Linton, la culture est d'abord apprentissage.

Elle est aussi résultat de comportements. Cela englobe des états psychologiques, attitudes, systèmes de valeurs, connaissance... tout autant que des résultats matériels, outils, objets usuels. À ce stade on peut évoquer le rôle des valeurs sociétales de l'Islam.

La troisième caractéristique est la participation, *sharing* : partage des tâches, spécialisation. Le quatrième élément est la transmission de la culture. Les deux derniers éléments peuvent suggérer qu'il peut y avoir compétition ou imbrication entre l'*umma*, la communauté musulmane et la culture d'entreprise.

En sociologie, la place qu'occupe un individu dans un système donné, à un moment donné est appelée statut par rapport à ce système. Quant à la notion communément admise de rôle, elle désigne l'ensemble des modèles culturels associés à un statut donné.

Résultat de démarches très diverses, la culture d'entreprise assimile ces notions. La distinction première est celle entre variable de l'organisation et mode de représentation. Dans le premier cas, la culture se ramène à un sous-système de l'entreprise dont il faut étudier les interactions, dans le deuxième cas, elle est un moyen de représentation de l'entreprise, "une métaphore de l'organisation" dont se sert par exemple la publicité [18].

Un tel modèle s'applique bien au Japon. M. Moroshima [10] s'est fait le théoricien de la culture nationale japonaise en relation avec la culture d'entreprise moderne. Selon lui, le confucianisme et le *bushido*, l'esprit des guerriers samurai, constituent la base morale de la modernisation. Il se crée un moteur psychologique, des buts idéaux, *wakon-yosai* qui réunissent l'âme japonaise et le talent occidental. À la culture des guerriers doit être ajoutée la culture populaire capable d'assimiler des connaissances technologiques complexes.

Si le confucianisme a pu intégrer une culture d'entreprise, et quel que soit le caractère simpliste de ces schémas, la finance islamique devrait elle aussi intégrer une culture d'entreprise, se retrouver dans une organisation intégrée dont la théorie est à faire. L'Islam est à la fois et indivisiblement religion et ensemble culturel. C'est l'*umma al-nabi*, la communauté du Prophète.

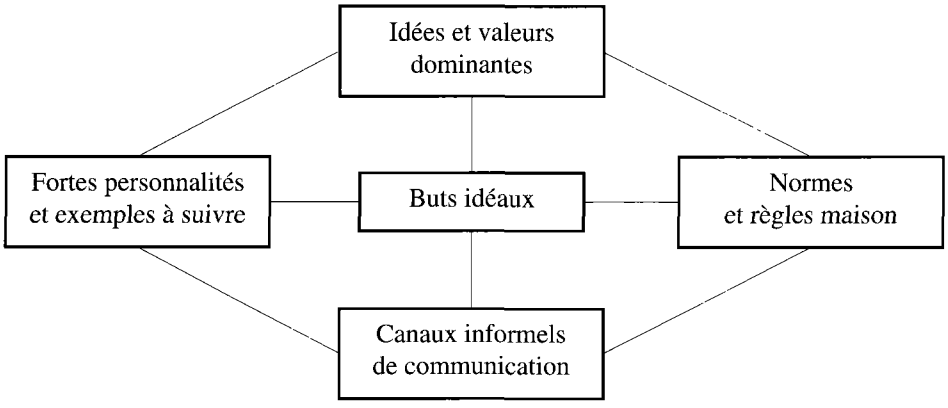


Figure 1. Culture d'entreprise.

Les investissements de la finance islamique

Au premier abord, peu d'éléments communs réunissent l'économie et la finance de souk, les banques islamiques dans les pays en voie de développement et les banques d'affaires du Golfe ayant pignon sur rue à Londres ou à New York. L'Islam ne les réunit pas moins.

La finance informelle

Les traditions africaines et asiatiques connaissent de micro-marchés souvent précaires. Ceux-ci sont souvent aux limites de l'économie monétaire mais utilisent les signes monétaires existants nationaux ou internationaux. Ces marchés engendrent une certaine accumulation qui vit en parallèle avec les institutions financières officielles.

Les institutions de développement s'intéressent à ces micro-marchés. Économie de marché et économie de don y coexistent, l'aide internationale au développement n'étant pas le privilège de quelques pays comme l'Égypte. Il existe une certaine promotion du capital-risque pour assurer ces micro-projets. La Société financière internationale, filiale de la Banque mondiale, se voue ainsi au développement du secteur privé dans le Tiers-Monde. Elle s'associe au PNUD, Programme des Nations Unies pour le développement,

et à la Banque africaine de développement pour financer de petits projets industriels en Afrique. De la même façon, des organisations non gouvernementales comme la Société d'investissement et de développement international, SIDI, créée en 1983, cherchent à susciter des sociétés locales d'investissement. Elle est financée par un fonds commun de placement, la fondation épargne-investissement, dont les souscripteurs ne sont rémunérés qu'à hauteur de l'inflation. L'une des filières de la SIDI est le MADI marocain, dont l'objectif est la création d'emplois dans un cadre participatif, donc islamique. Ces exemples constituent des cas particuliers compatibles avec une culture d'entreprise islamique traditionnelle.

Si les populations cherchent à se doter d'institutions financières spécifiques, le problème du rapport à l'argent de populations pauvres reste posé. La finance informelle s'oppose au marché formel de l'argent et aux économies d'endettement.

Très intéressantes sont les institutions populaires d'épargne et de crédit, comme les tontines[1] qui sont des associations rotatives d'épargne et de crédit. Une première question qui se pose est celle du passage à une économie monétaire à partir de la mise en commun sociétale des richesses d'un groupe ou d'une tribu. La tontine permet la continuité d'une culture traditionnelle musulmane ou non. Le principe en est que la totalité de la collecte ou la quasi-totalité soit partagée au sein d'un collectif.

La tontine ne s'expliquerait pas sans la prise en compte des avantages collectifs que l'individu retire de la fréquentation de partenaires, de l'intégration sociale ou religieuse qui implique la responsabilité d'un rôle au sens des sociologues : on assume des responsabilités collectives, on se retrouve entre amis ou voisins, on discute de projets commerciaux ou artisanaux. Il peut s'y perpétuer une culture d'entreprise où les notions de statut et de rôle prennent tout leur sens. Il existe dans la tontine une culture d'entreprise, une logique de la participation et du partage.

Il est significatif de rappeler que l'on retrouve là des arguments présentés dans l'*Essai sur le don* de M. Mauss ou encore *Patterns of culture* de R. Benedict. Les sociétés traditionnelles ne donnent pas au marché et au gain un rang privilégié dans la vie sociale. Des valeurs de "morphologie sociale", comme le prestige, des catégories morales et religieuses y sont aussi importantes que les catégories marchandes.

Il existe en quelque sorte une incommunicabilité entre économie marchande et économie traditionnelle : les mêmes objets n'ont pas selon les cultures la même valeur morale, religieuse, sociale, pas plus que les rapports entre hommes et groupes.

En revanche, la tontine permet la coexistence de systèmes économiques et financiers différents. Les biens circulent entre systèmes économiques et financiers d'échanges et conceptions de la richesse incompatibles sous réserve que la transgression des valeurs soit strictement délimitée [20]. La finance, islamique ou non, doit tenir compte de l'existence de tontines. Celle-ci procure par nature des avantages par un montage financier non professionnel ou semi-professionnel et non marchand. En associant parents, amis, voisins, proches, prêteurs non professionnels au bénéfice de ménages ou de micro-entreprises, elle participe à la quotidienneté de la vie d'échange, pour alimenter éventuellement celle-ci à une certaine culture d'entreprise. Certes, la tontine distingue mal le capital considéré

(1) Voir les nombreux travaux en France de M. Lelart et J -M. Servet.

comme un facteur de production et l'ensemble des ressources financières, qui sont essentiellement des créances et des instruments d'épargne ou de paiement. La tontine considère que les biens sont interchangeables, ce qui les rend très souples.

Dans beaucoup de pays musulmans africains, les tontines servent au financement de l'éducation, du commerce et de la construction. L'exploitation agricole n'en est pas moins le domaine privilégié : bonification des sols, embauche de personnel, achats de semences, d'engrais ou de pesticides passent par elles. Elles suscitent donc, dans une certaine mesure, un usage productif et entrepreneurial de l'épargne.

En Côte-d'Ivoire et au Mali, comme au Ghana, les fonds ainsi collectés servent parfois au financement du fonds de roulement de marchands et de commerçants, à la reconstitution de stocks ou d'équipements comme l'achat de véhicules [20]. La tontine est surtout "un moyen de franchir un palier en se procurant un stock plus important", tout en évitant la thésaurisation d'argent puisqu'il n'y a pas de temps mort dans la tontine.

Dans cette finance informelle, se crée une réciprocité circulaire de relations finies entre individus qui se diluent au sein de circuits complexes : dons et contre-dons, troc, échange monétaire ou non. Les individus sont immergés dans des relations de quotidienneté sociale : famille, groupe, clan, voire classe sociale [20].

Cela nous montre que, en traçant un réseau de relations, la monnaie est source d'intégration socio-économique. Elle permet une différenciation entre individus, voire l'établissement de hiérarchies : elle crée aussi des configurations sociales autour d'une trilogie production-distribution-consommation. En circulant sans contrepartie, la monnaie sert à l'intégration de réseaux sociaux qui peuvent déboucher sur une culture d'entreprise, de type traditionnel mais disponible pour des transformations.

La finance selon la *charia*

La finance selon la *charia* connaît des banques participatives mais aussi des circuits courts.

Les circuits courts

Il arrive que des crédits soient collectés pour effectuer des prêts sans intérêt. Au Nigeria, ce genre d'associations a réussi à construire son propre *revolving fund* dans un certain nombre de cas.

En Égypte, la Banque communale Mit Ghamr a financé à partir de 1955 de petites entreprises agricoles commerciales ou industrielles. La banque leur apportait également conseils en matière sociale et administrative [6]. La banque a échoué quand elle a pris le contrôle de la gestion d'entreprises du textile, de l'imprimerie et des matériaux de construction où elle a manqué de cadres compétents.

Au Soudan a existé la Sudanese Savings Bank à Wad-Madamni, autofinancée au niveau local. La Kenya Cooperative Bank Production Credit Scheme comme la Cooperative Savings Scheme ont été tentées par le financement de petites entreprises avec des résultats limités. La Cooperative Credit Union League du Cameroun s'est également heurtée à l'absence d'esprit d'entreprise pour placer ses fonds.

Les banques islamiques

Qualifiées en français de banques participatives, les banques islamiques procèdent en général par opérations triangulaires : un bailleur de fonds, un promoteur et un fournisseur. Toute transaction se veut basée sur un cycle de biens et de services auquel correspond un cycle financier [5]. À un détour de capitalisation à la Bohm-Bawerk correspond un détour de financement. On distinguera les opérations commerciales des opérations d'investissement.

- *Les opérations commerciales.* Dans la *murabaha* ou vente à bénéfices, la banque achète à des fournisseurs des marchandises ou des matériaux sur ordre du client puis les revend à ce dernier avec une marge de bénéfice fixée à l'avance. La durée de remboursement dépend du *cash flow* et peut aller de trois à dix-huit mois. Le contrat contient des indications sur la marchandise, les délais et les lieux de livraison. On a simultanément : une promesse d'achat de la part du client demandeur, une promesse de vente de la banque islamique, un contrat de vente à bénéfices après la prise de possession et l'entrée en propriété de la marchandise par le vendeur. Donc la banque paye le fournisseur et se fait rembourser par le client.

  L'*ijara* ou commission est une forme de crédit-bail ou de *leasing*. La banque achète elle-même équipements, terrains, immeubles, camions ou automobiles. Elle les loue à ses clients. Ce dernier devient propriétaire des biens quand il a fini de rembourser les sommes qui sont échelonnées dans le temps et versées sur un compte d'épargne. Le client paye donc une location à échéance fixe décidée à la signature du contrat. Le client assume, en fait, sauf s'il est défaillant, la totalité des risques : charge des biens en location, entretien, échéances. Il dispose généralement d'une option d'achat pendant la durée du contrat. Le mécanisme de crédit-bail facilite production, artisanat, commerce, pour de petits projets. Ces méthodes facilitent la vie des micro-entreprises en Afrique. Elles peuvent stimuler un certain esprit d'entreprise.

  Le *taajir* ou location ou *leasing* voit la banque acheter équipements et matériaux et les remettre à un entrepreneur en contrepartie d'une rémunération fixée à l'avance. Au terme des échéances de remboursement, l'entrepreneur devient propriétaire des matériaux et des équipements.

  Dans le *bai muajjal*, vente reportée, la banque achète des équipements ou des matériaux pour les revendre à terme au co-contractant selon des modalités fixées au préalable. Il s'agit d'un contrat à moyen terme, de deux à quatre ans. Cela est parfois utilisé pour des opérations d'export-import. Par exemple, la banque achète des marchandises à un importateur pour les vendre à un exportateur ou l'inverse, moyennant rémunération.

- *Les opérations d'investissement*(2). La *moucharaka* est une prise de participation d'une banque au capital d'un projet, les bénéfices étant répartis proportionnellement à l'apport de chaque partie. C'est une forme courante de participation. En effet la

(2) Voir à ce sujet, [4, 19].

banque participe au capital des entreprises existantes ou à créer. Elle participe aussi à la gestion de ces projets par son représentant au conseil d'administration. La *moucharaka* peut être définitive ou dégressive :

– La *moucharaka* définitive. La banque participe au capital du projet et reçoit annuellement une part des bénéfices proportionnelle à sa part dans le capital.

– La *moucharaka* dégressive. La banque participe par un financement total ou partiel à un projet dont la rentabilité est prouvée. Elle reçoit une part des bénéfices et le partenaire peut utiliser tout ou partie de sa part dans les bénéfices pour rembourser la somme initialement investie par la banque. L'opération est clôturée lorsque le partenaire rembourse la banque et devient propriétaire du projet à part entière.

La *mudaraba* est un financement de fiducie. Il est à rapprocher du *working capital* ou fonds de roulement propre. L'opération consiste à participer à la réalisation d'un projet en fournissant les capitaux nécessaires. Le promoteur participe par son travail et éventuellement par un apport partiel en capital. Le projet doit être viable et justifier d'une rentabilité économique et financière suffisante. Les bénéfices sont répartis selon des pourcentages convenus d'avance. Ce genre de financement a les mêmes spécificités que les fonds de capital risque.

Il n'est pas sûr que ces opérations triangulaires et établies *intuitu personae* facilitent la culture d'entreprise.

Cependant, un exemple de culture d'entreprise islamique est donné en Égypte par la société de placement de fonds Al Sharif qui est encore aujourd'hui autorisée à émettre des bons d'investissements. Dans la déconfiture égyptienne des sociétés islamiques de placement de fonds, 13 seulement sur les 104 recensées avaient pu présenter fin 1988 à l'organisme de surveillance du marché financier un bilan détaillé des fonds qui leur avaient été confiés.

Al Sharif a tiré sa réputation en étant une des plus anciennes firmes de matières plastiques dans le monde. La culture d'entreprise a pu être définie comme "le savoir, le savoir-faire, le savoir-vivre et le savoir-dire propres à un groupe relativement homogène, un service, une entreprise, un pays". Cela parut caractériser Al Sharif, premier employeur islamique en Égypte qui n'a, il est vrai, que cinq mille salariés. Dans les industries de transformation, Al Sharif se consacre aux plastiques, fibres synthétiques, papeterie, chimie, électro-ménager, fibres et détergents industriels, métaux spéciaux, ampoules électriques. Dans l'agro-alimentaire, la distribution et le commerce, la société est présente à tous les niveaux, tout comme dans le bâtiment et les matériaux de construction. Mais Al Sharif reste une exception.

Le caractère personnel des opérations triangulaires de la finance islamique implique la transparence la plus grande des opérations, donc la publication de résultats sincères. Il n'empêche que l'on a pu soutenir[3] "qu'une formule islamique orientale permettrait de réaliser l'industrialisation sans être obligé d'accepter le capitalisme à l'occidentale. Et même si cela ne se révélait pas possible, il nous suffit que l'industrialisation permette de sauvegarder une volonté musulmane libre, dans une partie indépendante et nous permette de réaliser une formule meilleure, capable de minimiser les défauts du système capitaliste.

(3) Voir les articles d'Alexandre Buccianti dans *le Monde*, en 1988 et 1989.

En effet, nous ne prétendons pas suspendre l'industrialisation dans l'attente de la solution islamique, mais nous pensons plutôt, si la politique est un art du possible, que l'industrialisation de l'Égypte – même si elle ne s'avère possible que par la voie du capitalisme – est un pas en avant dans la voie de l'Islam" [15].

L'*Infitah* et l'*Ijtihad*

Dans la sphère économique islamique, la culture d'entreprise ne peut se nourrir que de la tradition et de la nécessité de l'ouverture sur le monde extérieur.

La tradition, c'est essentiellement tout ce qui constitue la culture musulmane. Ses sources sont le Coran, la Sunna (faits et paroles du prophète Mohamed), l'*Ijma'* (consensus des docteurs de la Foi) et enfin les *Qiyas* (opinions personnelles fondées sur l'analyse et les doctrines religieuses). Les *Qiyas* ne tirent leur légitimité que de la possibilité reconnue de procéder à l'*Ijtihad* en dernier recours. Cette recherche personnelle est incontestablement le lien entre le passé et le présent. C'est l'élément qui prolonge le sacré pour répondre aux nécessités du profane.

Incontestablement, l'*Infitah*, cette ouverture au monde extérieur, doit s'interpréter comme une volonté de faire de l'*Ijtihad* le moteur du renouvellement des comportements. L'*Ijtihad* est le médiateur entre les "droits de Dieu" et les "droits de l'Homme", l'*Infitah* assure le lien entre la culture musulmane et la culture d'entreprise. Il est possible dès lors de construire un schéma facilitant la compréhension de la dynamique économique en pays d'Islam (fig. 2).

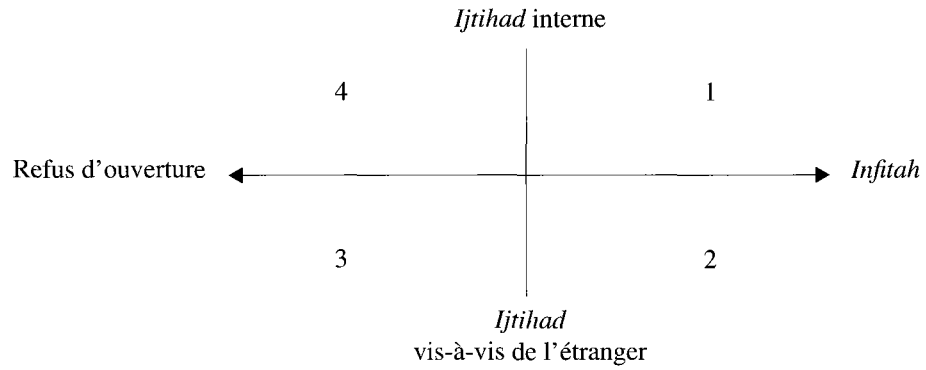


Figure 2. Dynamique économique en pays d'Islam.

– Le quadrant 1 regroupe des situations dans lesquelles existe la volonté de moderniser les structures économiques et sociales de la société.

– Dans le quadrant 2, l'ouverture sur l'extérieur et le renouvellement des mentalités permettent l'émergence d'une culture d'entreprise.

– Certaines monarchies du golfe Arabo-Persique peuvent être positionnées dans le quadrant 3. Elle adhèrent aux lois internationales du marché tout en contrôlant sévèrement les entreprises implantées sur leur territoire.

– Le quadrant 4 est celui dans lequel la culture nationale porte les décideurs vers l'ouverture d'esprit mais la puissance publique s'oppose à l'importation du savoir technique.

Dans des pays comme l'Égypte et le Pakistan, la volonté de certaines élites de moderniser les structures économiques et de favoriser l'émergence d'une culture d'entreprise rencontre de nombreux obstacles. Il faut remarquer la faiblesse de l'intermédiation financière et l'inertie que représente le faible niveau d'instruction et de formation de la population.

La contrainte de la formation

Le faible taux de scolarisation et *a fortiori* le manque de savoir technique contraignent toute une partie de la population à vivre de l'économie informelle.

Cette réalité perçue déjà par les économistes recouvre également le fait que la religion musulmane est pratiquée de façon primaire, cette pratique reposant sur des coutumes plus que sur un savoir tiré directement des textes sacrés. Ainsi, qui sait que l'Islam condamne l'enrichissement sans cause ? Dans la religion musulmane la richesse doit être le fruit d'une activité personnelle et d'efforts [16].

Au contraire, la tradition populaire voit dans l'esprit d'entreprise une tendance au matérialisme, seuls le commerce et même la spéculation trouvent grâce à ses yeux.

La culture d'entreprise exige pourtant l'adhésion aux valeurs de la science, de la technologie et enfin à la pérennité d'une structure aussi matérielle que l'entreprise. En définitive, c'est un véritable contrat de mandat entre l'élite intellectuelle et le reste de la population qui génère d'abord la volonté de progrès, terreau d'une culture d'entreprise. La théorie de l'agence [8] peut éclairer un certain nombre de comportements qui conditionnent le développement d'une culture d'entreprise.

La "branche positive" de cette théorie stipule que l'entreprise n'est en fait qu'une fiction légale servant à focaliser les relations contractuelles entre individus. L'existence de ces relations se justifie par la nécessité de trouver des solutions aux conflits d'intérêts qui peuvent surgir entre individus. Mais l'essentiel de cette théorie repose sur la distinction entre la propriété de la firme et son management. Pour Fama et Jensen, les principaux contrats en vigueur dans l'entreprise précisent la "nature des porteurs du risque" et la "répartition entre les agents des missions" stratégiques au sein de la firme.

Par analogie, la situation que résume le quadrant 1 de la figure 2 peut donner naissance à une culture d'entreprise sous réserve qu'un contrat moral soit passé entre salariés et direction de l'entreprise. Ce contrat conforme à l'éthique musulmane, qui voit dans la propriété uniquement une faculté temporaire de jouissance d'un bien, est l'expression de l'adhésion des employés aux objectifs fixés par le management. Le propriétaire de l'entreprise est dans ce contexte la communauté restreinte aux employés qui donnent mandat au management.

Dans cette construction, le risque repose sur les apporteurs de fonds qui peuvent en l'occurrence être les sociétés islamiques de placement de fonds.

La contrainte du financement

Nous sommes là dans le cas d'un financement en vue d'investissement, c'est-à-dire de *moucharaka*. En participant au capital de l'entreprise, la banque islamique accepte implicitement d'assumer une partie du risque qui pèse sur l'investissement ; il s'agit du risque spécifique (ou diversifiable) qu'évoque le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF)[4]. À charge pour l'institution financière de constituer un portefeuille de participations diversifiées de façon judicieuse, afin de réduire le risque global qui pèse sur son bilan.

Si la culture d'entreprise est suffisamment ancrée dans les mentalités, la croissance de l'entreprise, sa renommée seront des motivations assez fortes pour que la banque s'engage sur une *moucharaka* définitive, participant en tant qu'associée au bénéfice et assurant la quasi-totalité du risque. On entre au terme de ce processus dans le quadrant 2 avec une consolidation de la culture d'entreprise.

Dans la situation qui prévaut le plus souvent dans un pays test comme l'Égypte, la banque choisira de financer l'entreprise par *moucharaka* dégressive. L'aversion de la banque pour le risque fera que l'opération se dénouera par remboursement de la somme investie. Ce cas de figure se rapproche davantage de celui que décrit la théorie de l'agence, et la banque se trouve ici en position de créancière. La culture d'entreprise prévalant au sein de la banque l'emportera sur celle qui pourrait lier le financeur à l'entreprise. Pour trancher ce conflit d'intérêts, la direction de l'entreprise optera pour un accroissement de l'endettement à même d'assurer la croissance de la firme et conduire à cette "taille critique", passage obligé vers la renommée de l'entreprise et la consolidation du mandat qui la lie à ses employés.

Cette stratégie fera peser le risque marginal sur les employés plus que sur le management car la réduction du bénéfice disponible entraînée par des *moucharaka* successives rendra aléatoire la survie de l'entreprise et donc la pérennité des emplois.

Une dynamique découle aussi de la relation entre le financement et la stratégie industrielle de l'entreprise. L'on assiste alors à une véritable relation en chaîne engendrant des phénomènes d'entropie.

La dialectique *Infitah-Ijtihad* rétablit le postulat de la "propension à l'échange de l'homme" [7]. Elle permet de concilier l'utilitarisme individuel et les droits de la communauté (*umma*). Elle densifie la trame des échanges et permet à une nouvelle théorie du choix des projets de voir le jour. Le potentiel existe dans ce système pour des projets d'investissement plus nombreux, une recherche plus efficace des sources de financement et enfin une adhésion du public aux activités d'entreprise.

(4) Le MEDAF stipule que la rentabilité espérée (R_t) d'un actif doit être à l'équilibre et égale au taux sans risque (R_s) augmenté d'une prime de risque. Cette prime de risque est calculée en multipliant l'écart entre le taux de rentabilité espéré du marché financier et le taux sans risque ($R_m - R_s$), par une mesure du risque relatif ou β :

$$R_t = R_s + (R_m - R_s)\,\beta_{tm} \qquad (1)$$

β_{tm} est appelé risque systématique ou risque non diversifiable. Ce risque ne peut être éliminé et doit être rémunéré par une "prime de risque". Ce risque, la banque islamique ne l'assume pas mais en fait l'un des éléments du calcul de sa participation au capital et donc au bénéfice. Il ne faut pas oublier que s'ajoute à ce risque, le risque spécifique ou diversifiable (E_t), que la banque se doit de limiter en constituant son portefeuille de participation. C'est cette part de risque qu'elle prend en charge. La relation (1) devient :

$$R_t = R_s + (R_m - R_s)\,\beta_{tm} + E_t \qquad (2)$$

Cette culture d'entreprise naissante renvoie au deuxième principe de la thermodynamique. Il suffit de considérer que le marché est un système isolé dont l'énergie est constante et l'entropie croissante [1].

Conclusion

Le développement, c'est nourrir les hommes, les soigner, les éduquer. La culture, c'est leur apprendre à se prendre en compte eux-mêmes autrement qu'à travers les armes... L'économiste est impuissant quand il n'y a pas de culture d'entreprise possible et la culture d'entreprise est le résultat de la stabilité.

L'observation de la dynamique en cours dans certains pays musulmans montre que la culture d'entreprise naît de la volonté d'une élite, de l'engagement des détenteurs de l'épargne et de l'adhésion du public à une stratégie de la renommée.

Sous réserve que soit résolu le problème du conflit d'intérêts inhérent à la prise en charge du risque industriel, la culture musulmane n'est pas incompatible avec une forme de culture d'entreprise.

Références

1. Achdjian G. (1987). La notion d'entropie et son utilisation en économie au Proche-Orient. *Études économiques*, n°33-34, janvier, Beyrouth.
2. Ayari C. (1991). Les investissements de capitaux privés arabes au Maghreb et au Machrek. In : Baduel P.R. [3].
3. Baduel P.R. (1991). *Crise du Golfe*. Édisud.
4. Beauge G. (1990). *Les Capitaux de l'Islam*. Presses du CNRS, Paris.
5. Best Bank (1990). *Rapport annuel 1989*, Tunis.
6. Causse J. (1985). Nécessité et limite de l'emploi local de l'épargne. In : Kessler D., Ullmo P.A., éds. *Épargne et développement*. Économica, Paris.
7. Chopart R. (1991). Les fondements méthodologiques d'une économie monétaire informelle : les systèmes d'intégration monétaire. *Table Ronde Épargne Informelle*, 30-31 mai, Lyon.
8. Fama E., Jensen M. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, juin : 327-349.
9. Favereau O. (1989). Marchés internes, marchés externes. *Revue économique*, volume 40, n°2, mars.
10. Hirata K. (1984). L'organisation du travail dans les entreprises japonaises. *The Kyoto Economic Review*, n°116, avril.
11. Karlof B. (1990). *La Stratégie des affaires : guide des concepts et des modèles*. Les Presses du management.
12. Lichnerowicz M. (1971). Économie et thermodynamique : un modèle d'échange économique. *Économie et Sociétés*, n°10.
13. Linton R. (1959). *Le Fondement culturel de la personnalité*. Dunod, Paris, [Traduit de l'anglais *The cultural background of personality*, Appleton, Century, Crofts, 1945].

14. Pariggi S. (1989). *Des Banques islamiques*. Ramsay.
15. Roussillon A. (1988). Sociétés islamiques de placement et ouverture économique. *Dossiers du CEDEJ*, n°3, Le Caire.
16. Sid Ahmed A. (1990). Économie islamique, principes et réalités, l'expérience récente des pays arabes : une première évaluation. *Revue Tiers-Monde*, 31 n°122, avril-juin.
17. Talha L. (1991). Pour quelques pétrodollars de plus. In : Baduel P.R. [3].
18. Thevenet M. (1984). La culture d'entreprise en neuf questions. *Revue française de gestion*, n°47-48, septembre-octobre.
19. Traimond P. (1991). Couverture du risque dans la finance islamique. *Techniques financières et développement*, n°22, mars.
20. Vuarin R. (1989). L'argent des pauvres et l'argent des riches. *Colloque CEDEJ*, 15/16/17 décembre, Le Caire.

L'Esprit d'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris © 1993, pp. 497-499.

Conclusion

L'esprit d'entreprise a soufflé sur Ottawa : une synthèse des Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat

G. HÉNAULT

IDIC, Université d'Ottawa, Canada

La diversité des approches utilisées et la richesse des échanges interdisciplinaires ont conduit à l'identification ainsi qu'à l'analyse des phénomènes de l'entrepreneuriat dans une perspective aussi pertinente que novatrice.

Toute tentative de synthèse court le risque de brosser un tableau de type cubiste des résultats de recherches présentées pendant ces deux jours qu'ont duré les Journées scientifiques d'Ottawa. L'objectif que nous poursuivrons en conséquence est de tenter d'en faire ressortir les faits saillants et cela de façon, on l'espère, impressionniste.

Les tontines : de la thérapie collective aux innovations financières

La typologie tontinière tend à se raffiner. On constate, en effet, que les dimensions sociales et financières sont intimement reliées. Les tontines représentent une communauté d'intérêt, un outil de thérapie collective, et une source d'innovation financière qui contribuent à mettre en marché des services de crédit davantage adaptés aux caractéristiques socio-culturelles des groupes cibles visés par les acteurs multiples du développement international.

On note ainsi le passage de l'informel au formel, de la collecte des fonds au financement des entreprises. On contribue dès lors à l'atteinte des objectifs des politiques de crédit qui cherchent à formaliser l'informel tout en informalisant le formel.

Le financement de l'entrepreneuriat : une approche comparée Afrique, Canada, Thaïlande

Deux grands réseaux traditionnels de financement que sont la banque et la Bourse ont été analysés à partir des expériences issues des trois continents (africain, asiatique et nord-américain). Plusieurs conclusions tirées de ces recherches apparaissent extrapolables à d'autres contextes socio-économiques.

Au niveau bancaire on a remarqué que les financements des activités entrepreneuriales ont tendance à se concentrer à court terme. Il ressort de ce constat une question à portée universelle : comment dès lors assurer et faciliter un financement à moyen et à long terme des petites et moyennes entreprises ?

La culture organisationnelle de l'entreprise bancaire doit nécessairement se retrouver en symbiose avec le système de valeurs du milieu. C'est ainsi que les référents musulmans sont intégrés dans les normes opérationnelles dès la constitution de ce que l'on appelle la banque islamique.

La Bourse comme outil de canalisation de l'épargne endogène ne peut devenir un outil efficace que si elle est gérée de façon transparente et profondément éthique. Il semble, de surcroît, préférable d'initier les épargnants potentiels à la culture boursière en mettant sur pied des bons du Trésor qui, de par leur nécessaire stabilité, contribuent à créer la confiance des épargnants.

L'accès au marché public des petites et moyennes entreprises peut contribuer à la croissance et au développement de ces dernières, notamment dans le secteur des technologies de pointe. Il semble, de surcroît, opportun de compléter l'accès au marché public par des programmes de formation-action.

Pour une formation non déformante dans le domaine de la gestion entrepreneuriale, l'essence même de la pédagogie repose sur la démarche suivante : apprendre à apprendre en faisant. Cette approche "micro" est renforcée par l'existence, au niveau multilatéral, d'un méta-réseau mondial des institutions de formation à la gestion.

Esprit d'entreprise publique, es-tu là ?

La philosophie qui sous-tend la forme et le contenu des programmes pédagogiques de l'entrepreneuriat devrait être adoptée par les administrateurs publics afin qu'ils puissent changer de culture organisationnelle et mieux s'adapter aux changements imposés par les tendances protéiformes à la privatisation des mentalités.

Le Réseau entrepreneuriat a, en effet, pour la première fois abordé, et ce de façon novatrice, le thème de l'entrepreneuriat au niveau des organismes publics. On retiendra que l'esprit d'entreprise y souffle avec la même ardeur que dans le secteur privé. Il emprunte cependant des formes différenciées pour dynamiser un fond similaire qui est celui du changement.

L'entrepreneuriat au féminin : source de dynamisme des micro, petites et moyennes entreprises

Une enquête effectuée à Lomé a permis de mieux comprendre l'entrepreneuriat des femmes commerçantes. Les programmes de formation de ce groupe dont il faut catalyser le potentiel de croissance doivent, de toute évidence, s'adapter au niveau d'alphabétisation ainsi qu'à la dynamique du rôle et du statut des femmes entrepreneurs au sein de leur milieu.

Les chercheurs devraient méditer sur le nécessaire changement d'attitude qui préside lors de leurs enquêtes sur le terrain. Il ressort, en effet, que trop souvent ces derniers mettent l'accent sur les raisons des échecs que les entreprises connaissent sur le marché. Une innovation intéressante à Ottawa a été d'aborder les raisons de succès des activités entrepreneuriales : une voie à suivre !

Vers un partenariat syncrétique

Le partenariat véritable ne se décrète pas. Il doit passer par trois types de conditions.

1. Les acteurs de partenariat potentiel doivent être amenés à partager l'esprit d'entreprise. On parle alors autant des opérateurs directs que de ceux qui sont impliqués indirectement.

2. Le métissage du capital, pour paraphraser Senghor, devient un impératif pour le financement des sociétés conjointes. Il s'agit là, en effet, d'une condition nécessaire mais non suffisante à leur succès.

3. Le partenariat passe par la promotion de l'actionnariat. Ce dernier deviendra possible à terme, en dépit des nombreuses contraintes systémiques, si le désengagement de l'État se maintient, d'une part, et si les infrastructures de financement (banques et Bourses) savent établir un climat de confiance avec le monde de l'épargne, d'autre part.

En guise d'épilogue : sortir du cartésianisme

Les racines culturelles de l'esprit d'entreprise doivent s'enrichir des philosophies aussi bien islamiques que taoïstes ou confucéennes. Les ressorts anthropologiques de développement que sont les différentes formes d'entrepreneuriat sont ancrés dans le vécu historique et socio-économique des sociétés contemporaines. C'est pourquoi il faut, dans la mesure du possible, sortir des pièges analytiques du cartésianisme qui nous imposent un carcan analytique occidentalo-centré.

L'esprit d'entreprise se concrétise par la mise en place et la gestion de projets de développement. Ils n'en sont, cependant, qu'un des éléments essentiels. En effet, il revient aux individus le rôle clé de dynamiser le tissu économico-social de l'entrepreneuriat.

Il en va de même du succès de notre réseau qui, tant à Casablanca qu'à Ottawa, a démontré sa vivacité et sa pertinence dans le respect des autres. Il s'agit là d'un élément clé de tout partenariat véritable des chercheurs africains, européens et nord-américains, partageant leurs motivations et ressources à une meilleure connaissance de l'entrepreneuriat qui, à Ottawa, est passée par l'étude de l'esprit d'entreprise.

Notes de Recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

N° 91.15 : Les associations tontinières
Jean Nzisabira

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

N° 91.17 : Mécanique des systèmes tontiniers chinois
Thierry Pairault

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

N° 91.19 : Entrepreneurs d'Afrique subsaharienne
[Communautés entrepreneuriales dans les travaux anglophones (Ghana, Nigeria, Kenya, Zaïre, etc.) 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 Bekolo-Ebe, 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

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

L O U I S - J E A N
avenue d'Embrun, 05003 GAP cedex
Tél. : 92.53.17.00
Dépot légal : 160 — Février 1993
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.

200,00 FF
80,00 FF – UREF / Prix préférentiel : Afrique, Asie, Amérique du Sud, Haïti

59.4381.6

9 782742 000036

UREF

AUPELF

John Libbey EUROTEXT PARIS · LONDRES