

VI^e Journées scientifiques
du Réseau thématique de l'AUF
Entrepreneuriat
Bruxelles, Belgique
3 au 5 juin 1999
Sous la direction de :
A. Drumaux, J. Mattijs

**DÉFIS DE
L'INFORMATION
ET PILOTAGE
DES ENTREPRISES**



as

actualité scientifique

**DÉFIS DE L'INFORMATION
ET PILOTAGE DES ENTREPRISES**

**Actes des VI^e Journées scientifiques
du Réseau thématique Entrepreneuriat
de l'Agence Universitaire de la Francophonie**

Bruxelles, Belgique – 3 au 5 juin 1999

Sous la direction de :

Anne DRUMAUX,
Université Libre de Bruxelles

Jan MATTIJS,
Université Libre de Bruxelles

Sommaire

Liste des auteurs	5
Membres des Comités du Réseau Entrepreneuriat	6
Avant-propos et remerciements, Bekolo C. et Drumaux A.	7
Préface, Hénault G.	11
Introduction	
« Économie de l'information : un thème porteur pour l'étude du développement. Compte-rendu des travaux en ateliers », Mattijs J., Drumaux A.	15
Information économique dans le système social	
« Information et communication financière dans les entreprises en Afrique subsaharienne : contraintes et perspectives », Seca Assaba P.	21
« Réforme du cadre légal et institutionnel, information comptable et financière et gestion de l'entreprise au Maroc », Boussetta M.	37
« Stratégies des petits et moyens entrepreneurs dans la gestion du risque à travers les réseaux informels du commerce transfrontalier entre Brazzaville et Kinshasa : une approche par la théorie de l'agence », Dzaka T.	45
Information de gestion et développement des entreprises	
« L'accès et la gestion de l'information juridique dans l'entreprise : cas de la SOPECAM, des Brasseries du Cameroun, de la SODECAO », Nomo Zibi Moulango P.	63
« L'apport de la gestion informatisée de l'information à la politique commerciale des entreprises : cas de la grande distribution gabonaise », Leubou J.	73
« La mise en œuvre et la gestion des alliances entre des PME françaises et québécoises », Poulin D., Ketata N.	93
« Valorisation de l'information commerciale dans les P.M.E. camerounaises » Bekolo C., Etoundi Eloundou G.	109
« Incidence des technologies de l'information et de la communication sur le contrôle de gestion dans les banques d'Afrique centrale » Wamba H., Barka R. ...	123
« Les déterminants de l'écart entre la disponibilité et l'utilisation de l'information au sein de petites entreprises agricoles en Afrique de l'Ouest : l'exemple des producteurs suivis par SG2000 », Nubukpo K.	143
Information dans les institutions de finance et micro-finance	
« La banque islamique : Un nouveau modèle de banque d'investissement et de développement. Une gestion de l'information pour la maîtrise du risque bancaire », Benarous M.	163
« L'information : une nécessité pour les systèmes financiers décentralisés », Bloy E.	179
« Les signaux d'alerte des difficultés des entreprises étatiques au Vietnam », Van Chan N., Cord'homme S., Linh P.P.	189

Sommaire

« Avantage informationnel de la microbanque locale et intermédiation médiatisée par le groupe : application au cas des banques villageoises en Afrique subsaharienne », Mayoukou C.	205
« Systèmes de microfinance et gestion de l'information : médiation, détournement et appropriation de l'information », Guérin I.	221
« Asymétrie de l'information et émergence des organisations de micro-finance », Dirat J.R.	239

Liste des auteurs

Benarous M., Université de Limoges, France
Barka R., Commission bancaire de l'Afrique centrale, Yaoundé, Cameroun
Bekolo C., Université de Yaoundé 2, Cameroun
Bloy E., Université de Lumière-Lyon 2, France
Boussetta M., Université de Rabat-Agbal, Maroc
Cord'homme S., CFVG, Université d'Economie nationale, Hanoï, Vietnam
Dirat J.R., Université Marien Ngouabi, Brazzaville, Congo
Drumaux A., Ecole de Commerce Solvay, Université Libre de Bruxelles, Belgique
Dzaka T., Université Marien Ngouabi, Brazzaville, Congo
Etoundi Eloundou G.C., Université de Yaoundé 2, Cameroun
Guérin I., Centre Walras, Université Lumière – Lyon 2, France
Hénault G., Université d'Ottawa, Canada
Ketata N., Université Laval, Québec, Canada
Loubou J., Université Omar Bongo, Libreville, Gabon
Linh P.P., CFVG, Université d'Economie nationale, Hanoï, Vietnam
Mattijs J., Ecole de Commerce Solvay, Université Libre de Bruxelles, Belgique
Mayoukou C., Université de Rouen, France
Nemo Zibi Moulango P., Université de Yaoundé 2, Cameroun
Nubukpo K., Institut du Sahel, Bamako, Mali
Poulin D., Université Laval, Québec, Canada
Seca Assaba P., Université d'Abidjan-Cocody, Côte d'Ivoire
Van Chan N., CFVG, Université d'Economie nationale, Hanoï, Vietnam
Wamba H., Université de Yaoundé 2, Cameroun

Membres des Comités du Réseau Entrepreneuriat

Comité de Réseau

Amoussouga Géro F., Université Nationale du Bénin, Cotonou, Bénin

Hénault G., Université d'Ottawa, Canada, Coordinateur du Réseau

Lavoie D., Ecole des HEC, Montréal, Canada

Ponson B., ESCP, Paris et Institut de la Francophonie pour l'entrepreneuriat, Maurice

Saadi M.S., Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Van Chan V., CFVG, Université d'Economie Nationale, Hanoi, Vietnam

Comité d'organisation des VI^{es} Journées Scientifiques

Drumaux A., Ecole de Commerce Solvay, Université Libre de Bruxelles, Belgique

Frays-Blomme Y., Ecole de Commerce Solvay, Bruxelles, Belgique

Lagrange L., Bureau de l'AUF auprès des Communautés Européennes, Bruxelles, Belgique

Boulkroune K., Bureau de l'Europe de l'Ouest de l'AUF, Paris, France

et les membres du Comité de Réseau.

Avant-propos et remerciements

Les sixièmes journées scientifiques du réseau « Entrepreneuriat » de l'AUPELF se sont déroulées du 3 au 5 juin 1999 à Bruxelles dans d'excellentes conditions grâce au soutien apporté par les autorités de l'École de Commerce Solvay de l'Université Libre de Bruxelles, par le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et des Relations Internationales et par le Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche de la Communauté Française de Belgique.

Le thème de ces journées, « Défis de l'information et pilotage des entreprises », nous a fourni un angle d'éclairage nouveau sur le développement économique. Nous avons eu le plaisir de voir se déployer des discussions nourries et animées entre chercheurs de disciplines complémentaires, jeunes ou chevronnés, reliés par une langue et des éléments culturels communs. Ceci correspond incontestablement à la vocation des journées scientifiques, qui atteignent donc pleinement leur but.

Une innovation a été introduite dans le fonctionnement des journées par la présence de rapporteurs (Cindy Feola, Shungu Mahungu et Jan Mattijs) dans les ateliers, qui ont pu restituer en séance plénière une image d'ensemble des travaux. Le texte introductif par Anne Drumaux et Jan Mattijs a bénéficié du travail des rapporteurs ; il s'agit d'un compte-rendu des travaux en ateliers, qui ne recoupe donc pas parfaitement les contributions finales reprises dans ces actes.

Enfin, nous nous permettons d'adresser au nom des participants des chaleureux remerciements au staff qui a assuré le fonctionnement matériel de ces journées : Yvette Fraeys-Blomme et Lucie Lagrange.

Claude Bekolo et Anne Drumaux

Première partie

Information économique dans le système social

Préface

L'Université des Réseaux d'Expression Française (UREF) a été créée par le sommet des Chefs d'État francophones en septembre 1987 à Québec au sein de l'AUPELF (Association des Universités Partiellement ou Entièrement de Langue Française). Suite à l'assemblée générale de Beyrouth en 1999, l'AUPELF-UREF est devenue l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF).

Opérateur de la francophonie pour l'enseignement supérieur et la recherche, l'AUF a créé de nombreux programmes facilitant la mobilisation et le maillage de la communauté francophone.

On peut citer les réseaux thématiques de recherche, les actions de recherche concertées (ARC), les laboratoires associés francophones (LAF), les bourses d'excellence conférées à des étudiants en fin de thèse ou post-thèse, les bourses doctorantes, les bourses CIME (Cursus Intégrés pour la Mobilité des Étudiants), les programmes d'édition de manuels ou de monographies, la dotation d'ouvrages de base de certaines bibliothèques universitaires, le développement de nouveaux moyens de communication : vidéo-disque, minitel, carte à mémoire...

Depuis le sommet de Maurice, un Fonds Francophone de la Recherche a été mis sur place, facilitant l'émergence de centres de recherche de haute qualité.

Parmi les réseaux thématiques de recherche, celui de l'entrepreneuriat, créé en 1988, a pour mission d'aborder la problématique de l'entrepreneuriat et des petites entreprises de la Francophonie, des pays du Sud notamment.

Le réseau met en relation près d'un millier de membres associés (professeurs, chercheurs, entreprises, banques, organisations professionnelles et internationales...) qui s'intéressent à la dynamique entrepreneuriale et son rôle clef dans le développement de nos sociétés confrontées aux défis de la mondialisation.

Au niveau de l'information scientifique et technique, le réseau édite un bulletin semestriel, publie des notes de recherche, des ouvrages (une dizaine), ainsi qu'un répertoire de quelques deux cents chercheurs.

Le réseau anime six équipes de recherche autour des quatre thèmes suivants :

- Innovations financières et financement des entreprises
- L'entrepreneur et les défis de son environnement
- Gestion stratégique des PME
- Partenariats et réseaux

Il organise également des journées scientifiques qui ont eu lieu à Casablanca (1989), Ottawa (1991), Cotonou (1993), Orléans (1995) Hanoï / Ho Chi Minh Ville (1997) et Bruxelles (1999).

Ce livre représente ainsi les actes des journées scientifiques de Bruxelles dont le thème central aborde un ensemble de questions fondamentales concernant les relations entre le pilotage efficace de l'entreprise et l'accès à l'information tant aux niveaux interne et externe que national et mondial.

En 1889, James Anson, célèbre peintre expressionniste belge, le Prince des Peintres, mettait en scène l'entrée du Christ à Bruxelles au milieu d'une foule bigarrée qui envahissait les rues de la capitale belge. Le Christ se retrouve discrètement au milieu des siens légèrement sur la gauche du centre du tableau. Certains y voit le symbole du leader contemporain (Paquet, 1999) qui sait être à l'écoute. Cette métaphore nous incite à penser également que Anson était un précurseur à l'image de l'Université Libre de Bruxelles (ULB) et de son École de Commerce Solvay qui ont abrité nos délibérations sur un thème lui aussi avant-gardiste : celui du pilotage de l'entreprise face aux défis de l'information.

Préface

En 1997, nous étions à Hanoï et à Ho Chi Minh Ville pour nos cinquièmes Journées Scientifiques où nous avons décidé d'aborder en 1999 ce thème qui, à l'époque, n'apparaissait pas aussi prioritaire qu'aujourd'hui. Je n'en voudrais pour preuve que l'importance croissante que lui accordent des institutions internationales aussi diverses que l'Union Internationale des télécommunications, l'OCDE, ou encore le Bureau International du Travail et l'UNESCO. Le fait que la Banque mondiale consacre son rapport sur le développement dans le monde 99 au savoir au service du développement (Banque Mondiale, 1999) s'avère également révélateur. La nécessaire transformation des données en information et de l'information en connaissance est en effet devenu un des défis majeurs de la petite entreprise. Pour ce faire la Banque Mondiale propose notamment de mieux comprendre les structures, normes et incitations propres à l'acquisition d'informations et de mettre l'information financière au service de l'économie. Or depuis entre autre Nesbitt et son désormais classique paradoxe global (Nesbitt, 1994) nous savons toutes et tous que les petites entreprises peuvent profiter de la mondialisation en identifiant des niches particulières. Cet atout stratégique des organisations de petite taille est bien sûr rendu possible par l'utilisation des autoroutes de l'information. C'est une des conditions pour que les risques de despotisme et dogmatisme cognitifs entraînés par le chaos apparent du désordre international de l'information ne soient plus inéluctables.

Nous avons donc, tout au long de ces deux journées d'échange, abordé ensemble la problématique de la gestion de l'information au sein de l'entreprise ainsi que celle des défis méthodologiques posés aux réseaux face aux nouvelles technologies de l'information et ce tant au niveau géo-culturel que fonctionnel.

Une innovation a été introduite dans le fonctionnement des journées par la présence de rapporteurs (Cindy Feola, Shungu Mahungu et Jan Mattijs) dans les ateliers, qui ont pu restituer en séance plénière une image d'ensemble des travaux. Le texte introductif par Anne Drumaux et Jan Mattijs a bénéficié du travail des rapporteurs ; il s'agit d'un compte-rendu des travaux en ateliers, qui ne recoupe donc pas parfaitement les contributions finales reprises dans ces actes.

Les Journées Scientifiques (JS) de notre réseau fournissent également l'occasion unique de nouer et renforcer des liens essentiels entre les chercheurs et le monde professionnel des organisations, quelles soient aussi bien privées, la petite entreprise bien sûr, que publiques, internationales ou encore à but non lucratif de type notamment associatif. La programmation mise en place à Bruxelles n'a pas fait exception, bien au contraire. En voici quelques illustrations.

Placées sous le parrainage du Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et des Relations internationales, ainsi que du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche de la communauté française de Belgique, avec le soutien du Commissariat Général aux Relations Internationales, nos délibérations sur les défis de l'information et pilotage des entreprises se sont enrichies de l'apport essentiel de nos partenaires dont ceux du secteur privé dès le début de nos JS. C'est ainsi que nous avons eu le plaisir d'écouter le Directeur Général de la Sema Group Belgium J.P. Thiebaut et une équipe d'Arthur Andersen Belgique composée de H. Lemberger et P.H. Bonnefoy nous parler respectivement des logiciels intégrés de gestion et de la qualité des informations financières.

Ce fut ensuite au tour du Forum Francophone des Affaires (FFA) de nous présenter une réflexion interactive sur le thème de l'imaginaire francophone, la petite entreprise et l'infouroute animée par Sylvie Gendreau. Elle a par la suite organisé la conférence du FFA où elle a retransmis via satellite une série d'entrevues, dont la majorité fut filmée à Bruxelles, mettant en valeur les points de vue de notre réseau et d'une dizaine de nos membres sur l'avenir de la francophonie économique.

La table ronde autour de la vision et perception de la Commission européenne sur la problématique centrale de nos JS a permis de mieux comprendre les liens entre l'aide aux entreprises et l'intégration des pays ACP dans l'économie mondiale grâce à A. Tincani, de saisir les enjeux de la société de l'information pour le développement présentés par

Préface

J.F. Soupizet. Quant à K. Konig et T. Kallianos, ils nous ont ensuite entretenu des supports nécessaires aux PME dans la société de l'information.

Nous soulignons, avec plaisir, leur apport essentiel au succès de nos sixièmes JS. Enfin, nous nous permettons d'adresser au nom des participants des chaleureux remerciements à l'équipe qui a assuré le fonctionnement de ces journées : Yvette Fraeys-Blomme (l'École Solvay), Lucie Lagrange (Bureau de l'AUF auprès des communautés européennes) et Khalef Boulkroune (chef de projets, direction de la recherche à l'AUF) sans oublier les coordonnateurs de ces Actes qui ont colligé des textes aussi novateurs que pertinents.

Le professeur Michel Lelart, membre de notre comité de réseau, a assumé, avec la rigueur que nous lui connaissons tous, la lourde responsabilité de la révision de ces textes tant au niveau de la structure que de leur contenu. Cette relecture professionnelle indispensable à toute production scientifique permet en effet d'apposer le sceau de garantie qualitative des textes produits sous l'égide de notre réseau. Que le professeur Lelart accepte ici l'expression de toute notre gratitude.

Cordialement,

Georges Hénault
Coordonnateur du réseau entrepreneuriat

Bibliographie

- (1) Paquet, G. (1999), *Oublier la révolution tranquille : pour une nouvelle socialité*, Montréal, Éditions Liber, page 122, citant James O'Toole auteur de *Leading Change* (1995).
- (2) Nesbitt, J. (1999), *Global Paradox*, New York, Avon Books, 392 pages.

Économie de l'information : **un thème porteur pour l'étude du développement** **Compte-rendu des travaux en ateliers**

Jan Mattijs, Anne Drumaux
École de Commerce Solvay – Université Libre de Bruxelles

Ces sixièmes journées scientifiques du Réseau entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie étaient consacrées au thème « Défis de l'information et pilotage des entreprises ». Au premier abord, il semblait y avoir un certain décalage entre le thème des journées et le terrain des contributions – surtout l'Afrique subsaharienne, dans une moindre mesure l'Afrique du Nord et le Vietnam, et une seule communication sur les PME québécoises. En effet l'information de gestion est pour le manager des pays industrialisés un domaine à forte connotation technique : il s'agit de dispositifs lourds, menés par la technocratie des grosses firmes. Cette connotation se renforce actuellement avec la diffusion des systèmes informatiques de gestion intégrée, qui permettent une connaissance en temps réel des activités de l'entreprise au prix d'un équipement extrêmement onéreux. La juxtaposition des termes « défis de l'information » et « pilotage des entreprises » et l'application aux PVD pouvait faire craindre une sorte d'exercice de style.

Cependant, l'application de cette thématique aux entreprises et institutions d'économies en développement s'est révélée très féconde. Débarrassée de sa superstructure technocratique, l'information demeure essentielle dans le fonctionnement de toute économie et l'analyse de son économie est une nécessité. L'information concerne tous les secteurs et (presque) toutes les fonctions de l'entreprise. Bien plus, cet angle d'analyse donne un regard neuf sur des institutions tantôt bien étudiées (micro-finance), tantôt moins (contrôle de gestion des entreprises, dispositifs légaux, statistique économique, demande et offre sur le marché...). Ces VI^e journées scientifiques ont été exemplaires à cet égard.

1. Évaluation des méthodes

De nombreuses contributions ont fait l'objet de remarques sur les méthodes lors des ateliers. Vu la généralité de ces remarques, on peut utilement les résumer.

D'abord, il y a un besoin de mise en cause et de validation des méthodes empiriques, qui ne s'avèrent pas toujours adéquates à l'objet étudié. La simple description du terrain en termes peu théorisés est une première étape utile pour éviter l'enfermement prématuré dans une méthode inadéquate. Il ne faut pas non plus perdre de vue les biais possibles dus à l'échantillon ou aux méthodes (choix de la variable explicative, biais dans les réponses aux questionnaires, construction de l'échantillon...). Ces défauts ne sont pas toujours évitables, mais ils doivent du moins être réfléchis dans l'analyse.

La même remarque s'applique au choix du cadre théorique : le développement de la théorie économique et managériale de l'entreprise dépend des mutations des entreprises contemporaines. Il est donc peu surprenant que la mobilisation mimétique des théories dominantes forgées dans le contexte socio-économique occidental des cinquante dernières années (théorie de la bureaucratie, théorie économique néo-classique de la firme...) rende mal compte des réalités et des spécificités entrepreneuriales des PVD.

Enfin, à effort égal, la réflexion gagne à utiliser des théories complémentaires et à s'ouvrir sur d'autres disciplines. Ceci est un moyen de contourner la difficulté fréquente de

l'inadéquation d'un cadre théorique unique pour rendre compte d'une situation observée. Cela suppose évidemment une connaissance suffisante des différents cadres théoriques utilisés, et leur agencement raisonné autour du phénomène étudié.

2. Économie des travaux des ateliers

Dans ce qui suit, nous prendrons la liberté de discuter l'apport des contributions suivant une segmentation plus grossière que celle utilisée dans les ateliers, et qui ne la recoupe pas nécessairement. C'est évidemment le bénéfice du raisonnement *ex-post* et la connaissance de la teneur des travaux qui nous autorise ce re-découpage. Trois thèmes seront distingués :

- La place de l'information économique dans un système social en plein bouleversement ;
- Les modalités de la mobilisation de l'information de gestion dans les firmes ;
- Les spécificités de l'information financière dans les économies en développement, en particulier la place de la micro-finance.

La classification est, comme toujours, imparfaite : certaines contributions ne peuvent pas être confinées dans l'un des thèmes ci-dessus.

2.1. Information économique dans le système social

Le caractère public de l'information économique est une situation très artificielle. Propre aux économies occidentales, cette disponibilité de l'information économique est atteinte via la mise en place d'institutions souvent centralisées et extrêmement lourdes, notamment les instituts publics d'études et de statistique mais aussi un certain nombre de conventions relatives à la mise en forme et à disposition de l'information, dans les entreprises par exemple.

La reproduction de ce modèle en Afrique subsaharienne est un échec. L'information reste partie intégrante des acteurs et des relations. Dans ce cas général, les acteurs maîtrisent l'information et la manipulent à leur avantage, tant par le contenu que par le destinataire ou le « timing ». Toute l'information, y compris l'information qui dans les pays industrialisés est du domaine public, est une ressource dans un rapport de pouvoir.

Trois tendances se dégagent au départ de ce constat : (1) l'existence d'un certain nombre de problèmes non résolus, (2) le développement d'organisations adaptées à la situation informationnelle existante, et (3) des tentatives de modernisation afin de se rapprocher d'une économie de l'information à l'occidentale.

(1) On constate l'échec ou la transformation des types d'organisations économiques fondées sur la disponibilité de l'information « à l'occidentale ». Séca souligne les bases culturelles de la rétention d'information par les entreprises africaines : pour l'initié qui « sait » communiquer, c'est se dévoiler. Les effets culturels ne sont cependant pas univoques : ainsi l'écrit a un poids rituel qui peut aider à sa crédibilité et à sa diffusion. Il est souhaitable d'inciter les entreprises d'Afrique subsaharienne à communiquer davantage d'information financière, pour susciter la confiance du marché des capitaux. Le fait qu'elles puissent impunément rester « muettes » indique qu'il y a bien un accord tacite des tiers intéressés. On a bien à faire à une régulation d'ensemble, partagée, sinon ces firmes seraient sanctionnées économiquement.

(2) On note la création au Sénégal d'un secteur privé ou non-marchand visant à « contribuer à la politique nationale d'information ou de statistique ». Cette réponse locale comporte des dangers dans la mesure où elle ne remédie pas aux situations de rente que certains acteurs, privilégiés par les structures locales, retirent de leurs connaissances. On perpétue ainsi une situation pré-coloniale, d'ailleurs renforcée pendant la colonisation, de maîtrise de l'information par les chefs coutumiers, ou maintenant par les agents de développement. Le développement important de la micro-finance est, lui aussi, une réponse à un problème d'information privée, mais la question de l'évolution future et de la capacité de modernisation du système commence à se poser, comme le signalent Guérin et Bloy.

(3) Les structures existantes se modernisent. Boussetta en donne un exemple : la mise en place depuis 1994 d'un nouveau cadre légal concernant l'information comptable et financière des entreprises au Maroc pour remédier au caractère hétérogène et non normalisé de l'ancien cadre. Le nouveau système comptable a permis une meilleure transparence de la situation économique des firmes pour le public, mais a également des retombées « privées ». Les entreprises privées auxquelles le nouveau système s'impose depuis 5 ans apprécient positivement son apport à leur capacité de pilotage et de gestion.

La place des Technologies de l'Information et des Communications (TIC) a été abordée lors des travaux. Les TIC bénéficient d'un effet de mode en Afrique comme dans le monde entier. Cet engouement repose, en Afrique, sur le bénéfice politique que les dirigeants peuvent retirer d'espoirs liés à la « transparence » de l'information publique mise à disposition, ou d'espoirs de conquête de nouveaux marchés à l'exportation pour compenser la crise des marchés traditionnels. On note un développement réel, mais très limité à certaines firmes (p.ex. la numérisation de plans au Sénégal) ou certaines parties de la population.

Mais de manière générale l'implantation des TIC est empêchée par le coût des équipements, par le manque de connaissances pour l'accès aux données sous cette forme (Nomo Zibi-Moulango) et par la perception que l'utilité publique des ces équipements ne fait pas partie des valeurs culturelles et de la régulation sociale habituelle. On aboutit ainsi à une certaine marginalisation de leur usage dans les organisations où elle est implantée à l'encontre du fonctionnement traditionnel.

L'informatique de gestion connaît cependant une diffusion croissante, relevée par Bekolo et Etoundi Eloundou pour la gestion de l'information commerciale dans les PME camerounaises, par Wamba et Barka dans les institutions bancaires de la zone CFA et par Leubou dans le secteur de la grande distribution au Gabon. Mais dans ce dernier cas seulement, on relève un usage significatif – et parfois stratégique – des systèmes interconnectés en réseau. En dehors de cela, les systèmes informatiques sont « isolés » et les possibilités de valorisation de l'information par ce biais sont sous-exploitées. Cela semble dû notamment au manque de qualification et aux déficiences des réseaux de télécommunications africains. Par contraste, Poulin et Ketata notent la rapidité de mise en œuvre des communications par internet dans les coopérations inter-entreprises Québec – France, malgré le retard de la France sur ce plan.

La mondialisation, enfin, a été peu abordée explicitement lors des travaux. Elle reste assez largement hors des préoccupations des entrepreneurs africains, à l'exception de certains secteurs structurellement exposés.

2.2. Information de gestion et développement des entreprises

Le développement des entreprises du point de vue informationnel a été analysé de deux manières complémentaires : la gestion interne de l'information (Moulango, Leubou) et la place de l'information dans les rapports des firmes avec l'extérieur, c'est-à-dire les marchés des facteurs et surtout le marché financier.

En analysant la disponibilité et la gestion de l'information juridique relative à la politique du personnel dans trois entreprises camerounaises, Pulchérie Moulango montre que la disposition de cette information est au départ marquée par les rapports de pouvoir entre employeur et travailleurs (contrats de travail succincts, information juridique centralisée et peu disponible...). La transparence des droits et devoirs des parties tend cependant à s'améliorer, notamment pour des considérations d'image de l'entreprise et d'efficacité et de valorisation du personnel. La communication d'entreprise prendrait ainsi une extension croissante.

La communication occupe aussi une place importante comme facteur de réussite ou d'échec des accords de coopération inter-entreprises entre des PME québécoises et françaises étudiées par Poulin et Ketata. Mais d'autres facteurs (notamment les différences d'objectifs à

long terme ou les changements de stratégie) expliquent également le taux d'échec relativement élevé de ces accords.

Bekolo & Etoundi Eloundou analysent le traitement de l'information commerciale dans un échantillon de 60 PME Camerounaises. Bien que la récolte de l'information marketing soit bien ressentie comme cruciale par les dirigeants des firmes étudiées, la récolte et le traitement de données se font essentiellement selon des critères de moindre coût. Une information de base est généralement présente, même sous forme informatique (fichier client par exemple), mais elle fait rarement l'objet d'une exploitation approfondie (carence de la réflexion stratégique).

L'implantation des TIC est un pas supplémentaire dans la formalisation du SIG. Leubou montre que l'implantation d'une informatique intégrée (achat / vente / comptabilité...) se répand dans les grandes firmes de distribution au Gabon. L'acquisition de cette capacité est pour ces entreprises une source d'avantages comparatifs (par une meilleure connaissance de la demande et, dans certains cas, de l'offre) et constitue également des barrières à l'entrée (par le coût d'investissement).

Bien que traitant d'institutions financières, Wamba et Barka abordent bien une problématique de gestion d'entreprise. À partir d'une enquête, ils relèvent l'insuffisance marquée du contrôle de gestion dans les banques commerciales de la zone CFA. Cela va de pair avec les défaillances qu'a connues ce secteur au cours de cette décennie. Les investissements informatiques récents et importants (souvent « poussés » depuis un siège non-africain) n'ont été accompagnés ni par la mise en place d'un quadrillage de l'entreprise en centres de responsabilité, ni par les changements organisationnels nécessaires à l'exploitation des capacités de l'informatique installée. La modernisation est compliquée par la difficulté intrinsèque de l'implantation d'une comptabilité analytique ayant un sens dans les firmes de services (engendrant surtout des coûts fixes).

Les rapports des entrepreneurs avec le marché des facteurs s'analysent différemment selon que l'on considère les entreprises comme des récepteurs d'information venant de tiers (prêteurs, agents de développement...) ou qu'on les considère comme des émetteurs d'information vers les tiers.

En matière d'investissement et d'innovation, la perception du risque module la réceptivité des entrepreneurs à l'égard de l'information mise à leur disposition. Ainsi Nubukpo montre que les producteurs agricoles du Sahel vont difficilement adopter des nouvelles technologies agricoles, compte tenu des risques importants auxquels ils font face : récoltes et prix très variables, risque institutionnel (législation agricole, écoulement de la production, disponibilité des intrants...).

2.3. Information dans les institutions de finance et de micro-finance

De nombreuses contributions ont mis l'accent sur le lien entre information et intermédiation financière. Les rapports entre l'entreprise et les institutions financières sont les plus sensibles à cette problématique informationnelle, pour cause de l'absence de contrepartie réelle à la transaction.

Le système financier des PVD présente également des spécificités qui motivent une étude plus poussée, à la fois par l'imbrication des normes culturelles et des transactions financières, par les difficultés (informationnelles) liées aux prêts à des entreprises naissantes et/ou pour des activités économiques précaires, et par le développement de nouvelles formes d'intermédiation.

Benarous donne une illustration de l'imbrication des normes culturelles et du fonctionnement du système financier en partant des particularités de la banque islamique, où le prêt ne peut se faire contre intérêt. Il développe un modèle principal-agent formalisé et montre que la banque se trouve face aux difficultés habituelles du principal en asymétrie d'information. À partir de là, il est optimal d'inciter l'emprunteur à révéler son information en lui abandonnant une rente ; ceci doit toutefois se faire dans le cadre des contrats autorisés par la loi islamique.

Le secteur bancaire classique, même en situation de surliquidité, est mal outillé pour évaluer un crédit aux firmes naissantes en Afrique, réflexion que l'on peut rapprocher des remarques de Wamba et Barka sur le manque de rigueur du système de contrôle de gestion de ces banques. Les techniques habituelles des banques pour remédier à l'asymétrie d'information reposent sur l'analyse crédit pour évaluer la qualité des créances. Bien que la problématique fondamentale soit identique partout, Van Chan, Cord'homme & Linh montrent que la situation du Vietnam se distingue par le fait que de nombreuses entreprises étatiques, souvent de petite taille, ont des crédits en cours (anciennement accordés sur base d'une garantie d'État supposée), alors que les nouveaux prêts ne peuvent se faire sur les mêmes bases. En l'absence d'états comptables fiables, les banques doivent contrôler la qualité des créances à l'aide d'une batterie d'indicateurs, pour laquelle les auteurs font des propositions.

Une autre approche est celle des systèmes financiers décentralisés (ou micro-finance), qui ont connu depuis une dizaine d'années un développement rapide, jusqu'à connaître une véritable mode actuellement auprès des institutions internationales d'aide au développement. Mayoukou montre que les institutions de micro-finance ont des avantages informationnels intrinsèques qui leur permettent de remédier aux carences du système bancaire classique.

Guérin s'interroge sur les outils permettant d'analyser les dimensions non-économiques du comportement des agents, qui sont essentielles pour le fonctionnement des institutions de micro-finance. En utilisant une approche résolument multidisciplinaire, elle montre qu'en remplaçant la garantie réelle (inutilisable face à des micro-entreprises) par une caution solidaire entre les membres d'un village par exemple, on tire parti de situations non-économiques pour améliorer l'efficacité économique de l'investissement (en diminuant l'asymétrie d'information et en mettant en place des incitants non financiers). Les objectifs ne sont pas tous économiques non plus : l'appropriation sociale, l'apprentissage et la traduction de notions économiques sont également des éléments essentiels de la performance.

Les problèmes ne sont pas tous résolus pour autant. Au plan économique, il existe un risque de saturation du marché du prêt : quand le prêt (ou l'emprunt) devient un but en soi, un risque d'imitation et de duplication nocive des projets d'entreprise apparaît. On peut ainsi arriver à des situations de défaillances cumulées, où l'excès de développement rend les micro-entreprises instables.

Au plan social, outre le risque de voir se constituer des « faux groupes » dont la caution solidaire s'avère sans valeur, Guérin met l'accent sur ce qu'elle appelle le « coût social » potentiel des systèmes de micro-finance. On peut en effet constater dans certains cas des excès de pression sociale que le groupe caution exerce sur l'entrepreneur, au point que l'erreur lui est interdite. Les agents de développement ne sont pas toujours en situation de remédier à ces excès. Leur pouvoir est certain et repose sur leur expertise et leur maîtrise du vocabulaire. Mais leurs rapports avec les partenaires locaux reposent néanmoins sur la négociation. En outre il sont toujours sujets à une incitation latente à la reproduction de la situation à laquelle ils devraient remédier.

Tout cela fait que la performance des systèmes de micro-finance repose sur une régulation subtile. Ceci peut également se constater du point de vue des prêteurs et non des emprunteurs. Bloy attire l'attention sur le fait que le comportement des agents va aussi dépendre de l'information *émise* par la micro-banque locale, contenue notamment dans les indicateurs sur lesquels le prêteur juge l'agent. Quel est le choix optimal d'indicateurs, et dans quelle mesure ceux-ci peuvent-ils être standardisés ? Comment apprécier la performance des différentes institutions de micro-finance ? Le « gouvernement d'entreprise » appliqué à ces institutions donne un premier éclairage.

3. Conclusions

En conclusion, on peut à nouveau souligner la richesse d'analyse qu'a permis le thème de l'information. On démontre ainsi, sur un terrain original, l'importance de la théorie

économique de l'information ; l'extension qu'elle a prise en science économique et pour l'analyse économique de l'entreprise est parfaitement justifiée. La contribution de Dzaka montre bien la pertinence des théories de l'agence et des coûts de transaction, même pour l'analyse d'un secteur aussi peu structuré que l'économie parallèle (en l'occurrence, la contrebande entre RDC et Congo-Brazza). Elle illustre aussi un thème qui a traversé l'ensemble de ces journées : l'importance fondamentale des dimensions non-économiques de la société (confiance, cohésion des groupes...) dans la structuration de l'économie, et parfois comme remède aux défaillances informationnelles.

Dans les travaux de ces journées, on a pu noter le poids de l'analyse financière – au sens large – dans l'ensemble des travaux. Est-ce dû au choix du thème, à la composition du réseau ou est-ce le reflet de l'état actuel des connaissances ?

Le risque de cette prépondérance est de créer une vision tronquée de la gestion. Ces travaux donneraient paradoxalement l'image d'un management d'entreprise dans les PVD axé sur la dimension financière ou quantitative, au détriment des compétences qualitatives (notamment en marketing et en GRH). Il faut reconnaître que la thématique de l'information, malgré son caractère transversal, a probablement favorisé les contributions à caractère plus technique. Notamment, l'absence de la gestion des ressources humaines est logique compte tenu du peu de connexité entre ce thème et celui de l'information.

Mais on doit aussi relever les conséquences positives de la force de la finance : l'existence d'un pôle d'excellence, à partir duquel on peut d'ailleurs voir que les recherches se ramifient et débordent sur des thèmes voisins, voire sur des interrogations sociétales fondamentales. Ces VI^e journées scientifiques ne peuvent prétendre donner une image complète des compétences de gestion, et les actes ne sauraient être un manuel de management. Ils rendent compte de travaux dont nous avons eu le plaisir de voir la cohérence et la consistance, ce qui n'est possible que grâce au choix d'un thème fort.

Information et communication financière dans les entreprises en Afrique subsaharienne : contraintes et perspectives

Paul Seca Assaba

*Enseignant-Chercheur, Université d'Abidjan-Cocody,
UFR des Sciences Économiques et de Gestion*

Le développement des marchés financiers, la déréglementation et la globalisation de plus en plus grande de l'économie ont fait de l'information et de la communication financière, un élément fondamental de l'élaboration des stratégies de développement de l'entreprise. Alors que le mouvement s'amplifie aux États-Unis, en Europe et dans les marchés émergents asiatiques, en Afrique et notamment en Côte-d'Ivoire, parler de stratégie de communication financière des entreprises paraît impropre, inadapté voire insolite, car, les problèmes d'information dans les entreprises ont souvent été considérés comme des problèmes d'input, rarement comme des problèmes d'output. Or les entreprises ne produisent pratiquement pas d'information financière. De 1984 à 1995, à peine 4 % seulement des entreprises du tissu industriel ivoirien ont communiqué leurs états financiers à la Banque des Données Financières d'Abidjan. Cette réticence est réelle quel que soit le secteur d'activité et quelle que soit la taille de l'entreprise. Ce comportement, pour le moins préoccupant a une origine interne et externe. L'absence de réglementation efficace et le faible dynamisme des marchés financiers sont les causes imputables à l'environnement externe. Au plan interne, les causes sont la méfiance et la suspicion des entrepreneurs vis à vis de l'administration fiscale et des utilisateurs potentiels de l'information financière, la mauvaise perception de l'utilité de cette information financière, et le manque de personnel qualifié. Cependant, l'espoir reste permis : au niveau sous-régional, le Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA) et la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) à Abidjan sont des facteurs déterminants d'amélioration de la production d'information financière, à condition toutefois qu'ils fonctionnent dans une logique de réglementation opérationnelle dans chacun des pays de l'UEMOA. La valorisation de l'information financière devrait aider à lever les handicaps liés à l'environnement interne. Il s'agit de montrer aux entreprises les effets bénéfiques de l'information et de la communication financière. Quatre avantages méconnus devraient être mis en relief : l'importance pour l'entreprise d'entretenir un climat de confiance avec tous ses partenaires par la diffusion régulière d'informations financières, la mobilisation de capitaux longs que peuvent favoriser l'information et la communication financière, l'accroissement de crédibilité qu'elles apportent et le positionnement qu'elles peuvent améliorer.

Problématique

L'information entendue comme la formation de l'esprit par l'apport de connaissances nouvelles, et la communication, c'est-à-dire le transfert effectif d'un message de l'émetteur au récepteur, font partie de l'exercice normal de toutes les fonctions du management (Lougovoy, 1974). L'information a pour seul but immédiat d'augmenter la connaissance de celui qui la reçoit. La communication englobe davantage et vise plus souvent à influencer le comportement de celui qui la reçoit (Weiss, 1971). Bien que, par nature, elles soient diffuses

dans l'organisation, ces fonctions semblent être essentiellement le fait de la direction commerciale de l'entreprise, pour les lancements de nouveaux produits. Le développement des marchés financiers, la déréglementation et la globalisation de plus en plus grande de l'entreprise en ont élargi le champ d'application. De nouveaux concepts tels « l'information financière, la communication financière » apparaissent et constituent les éléments de base de nouvelles stratégies de communication. Ils donnent aussi naissance à la nouvelle fonction de diffusion de l'information financière assumée par les fameux « *Investor relations* » ou informateurs financiers.

Si le mouvement connaît un important développement aux États-Unis, en Europe et dans les marchés émergents asiatiques grâce à l'adhésion des entreprises, en Afrique et notamment en Côte-d'Ivoire, parler de stratégie de communication financière des entreprises paraît impropre, inadapté, voire insolite, car les problèmes d'information dans les entreprises ont souvent été considérés comme des problèmes d'input, rarement comme des problèmes d'output. Avant la communication financière, il faudrait constater l'existence d'une politique de production d'informations financières. Sur ce dernier point, les entreprises en Afrique et en Côte-d'Ivoire semblent en effet se complaire dans la culture du « tout est secret », dans une économie mondiale de plus en plus ouverte, résolument tournée vers le partenariat, les accords de coopération et d'alliance. Il apparaît donc opportun de s'interroger sur les raisons d'un tel comportement. Pourquoi, en effet, les entreprises en Afrique et en Côte-d'Ivoire ne produisent-elles quasiment pas d'information financière pourtant nécessaire à leur présence sur le marché international ? Cette question trouve son fondement dans la mondialisation de l'économie, dans la révolution informatique et dans la prédominance de la communication dans la performance des entreprises.

L'objet de ce travail est de montrer l'impérieuse nécessité pour les entreprises en Afrique d'avoir une politique d'information et de communication financière efficace.

La démarche utilisée est analytique et se décompose en trois étapes :

- la Recherche des faits montrant la réticence des entreprises à produire de l'information financière ; ils sont tirés de la Banque des Données Financières d'Abidjan, organisme censé centraliser les états financiers des entreprises en Côte-d'Ivoire ;
- l'Explication de ces faits ;
- et les Corrections à apporter pour améliorer les faits.

Cette étude est pour cette raison structurée en trois points. Le premier montre, sur la base du tissu industriel ivoirien, l'ampleur du déficit en production d'informations financières appréciée en termes de données financières disponibles ; le deuxième analyse les raisons de la réticence des entreprises à produire de l'information financière ; le troisième propose, à la lumière des raisons évoquées précédemment, des voies pour l'amélioration de la production de l'information financière dans une économie mondialisée en expliquant la nécessité d'une telle évolution.

1. Le déficit de production¹ d'information financière des entreprises ivoiriennes

Les entreprises en Côte-d'Ivoire, comme dans la plupart des pays en Afrique de l'Ouest, produisent très peu de données financières, alors qu'en la matière le besoin d'information dans ce domaine est fortement ressenti, tant au niveau national qu'international. Ce premier point vise à mieux cerner le concept d'information financière et à indiquer comment la production de données financières est assurée en Côte-d'Ivoire.

1. Précisons que dans les grandes entreprises, l'information financière est généralement disponible au sein de l'entreprise, mais n'est pas diffusée auprès des organismes de centralisation.

1.1. L'information financière : un ensemble de données objectives

L'information financière, généralement définie par une multitude de textes légaux, regroupe les données objectives, les faits, les chiffres de l'entreprise, comportant toujours une référence à la période antérieure comparable (Guimard, 1997). Elle est principalement constituée par les comptes annuels des entreprises et les comptes consolidés des sociétés-mères. Elle inclut aussi les rapports des commissaires aux comptes qui contribuent à augmenter la crédibilité normalement attachée à ces documents comptables. Leur publication informe l'assemblée générale des actionnaires, et tous leurs partenaires, des grands événements de la vie de la société.

ATH² (1986) précise le sens du concept en distinguant deux catégories d'informations financières : l'information réglementaire (ou information annuelle réglementée) qui est définie par le législateur ou les autorités de surveillance du marché financier, et l'information libre qui relève de la politique de communication des dirigeants de l'entreprise.

Il faut entendre par *information annuelle réglementée*, la publication par les entreprises :

- des comptes annuels : bilan, compte de résultat, annexes, comptes consolidés, rapport de gestion mère et groupe ;
- de l'état des cautionnements, aval et garanties données ;
- de l'état des sûretés consenties ;
- du tableau des filiales et participations ;
- de l'inventaire des valeurs mobilières ;
- du tableau des résultats financiers des cinq dernières années.

Les commissaires aux comptes sont tenus d'adjoindre à ces documents un rapport général et spécial et un rapport sur les comptes consolidés.

L'*information libre* est, quant à elle, à la discrétion des dirigeants de l'entreprise. Elle est par nature beaucoup plus souple ; elle emprunte la forme de communiqué de presse, de lettres aux actionnaires, de rapports annuels, etc. ; elle est très souvent transmise à l'occasion de réunion avec des analystes financiers et des journalistes.

Toutes ces informations financières, réglementées ou libres, sont centralisées auprès d'organismes, privés et publics, pour divers usages. En Côte-d'Ivoire, c'est la Banque des Données Financières (BDF) d'Abidjan qui collecte les données financières des entreprises.

1.2. La production de l'information financière en Côte-d'Ivoire

Le tissu industriel ivoirien compte environ 8000 unités de production. Sur ce total, seulement deux mille deux cent soixante dix entreprises (2270)³ sont enregistrées à la Banque des Données Financières (BDF) pour y avoir communiqué, une fois au moins, leurs comptes annuels, soit 28 % de l'ensemble des entreprises. On pourrait se satisfaire de ce taux si les 2270 entreprises du fichier de la DBF se conformaient, chaque année, à la production de l'information financière réglementaire. L'observation de ces entreprises, de 1984 à 1995, montre que seulement 356 d'entre elles ont produit régulièrement, et sans interruption, des bilans et comptes de résultat à cet organisme de centralisation. Ces « Entreprises Modèles⁴ » représentent 15,6 % du secteur dit « moderne » et à peine 4 % de l'ensemble du tissu industriel ivoirien.

Cette défaillance dans la production de l'information financière se retrouve dans tous les secteurs d'activité de l'économie ivoirienne (cf. tableau 1).

La situation est cependant plus préoccupante dans les secteurs comme l'industrie du bois, l'industrie chimique, l'industrie mécanique et électrique. Ces secteurs, en effet, ne sont pas

2. ATH signifie Association Technique d'Harmonisation. Elle est née en 1968 et regroupe plusieurs cabinets d'audit.

3. Ces 2 270 entreprises constituent le « secteur moderne » de l'économie ivoirienne par opposition au secteur informel

4. Sont considérées comme Entreprises Modèles (EM), les entreprises qui, sur la période d'observation, ont communiqué régulièrement leurs états financiers à la banque des données financières.

Tableau 1. Les entreprises ayant produit de l'information financière de 1985 à 1995

Secteurs d'activité	Population de base		Entreprises Modèles (EM)		
	Nombre (A)	%	Nombre (B)	%	% de (A)
Industrie Agro-Alimentaire	181	8,0 %	22	6,2 %	12,2 %
Textile et Habillement	45	2,0 %	16	4,5 %	35,6 %
Bâtiment et Travaux Publics	122	5,4 %	32	9,0 %	26,2 %
Industrie du bois	62	2,7 %	0	0,0 %	0,0 %
Industrie Chimique	79	3,5 %	0	0,0 %	0,0 %
Industrie Mécanique et Électrique	93	4,1 %	0	0,0 %	0,0 %
Industries diverses	65	2,9 %	0	0,0 %	0,0 %
Transport et Communication	119	5,2 %	30	8,4 %	25,2 %
Service et Commerce	1 356	59,7 %	256	71,9 %	18,9 %
Recherche et Enseignement privé	39	1,7 %	0	0,0 %	0,0 %
Holding et autres sociétés de capitaux	109	4,8 %	0	0,0 %	0,0 %
TOTAUX	2 270	100,0 %	356	100,0 %	15,7 %

Source : tableau élaboré à partir des données de la Banque des Données Financières d'Abidjan

représentés dans le groupe des entreprises modèles. Par ailleurs, hormis l'industrie du textile et de l'habillement, et l'industrie des transports et de la communication, tous les autres secteurs sont représentés à moins de 20 % de leur population de base.

Cette défaillance est aussi indépendante de la taille des entreprises. Exception faite de l'industrie du bois qui compte plus de grandes entreprises que de petites, tous les autres secteurs d'activité sont largement dominés par les petites entreprises qui représentent 86,2 % de l'ensemble des entreprises du secteur moderne (cf. tableau 2). Cette forte représentation des PME dans la population de base ne se retrouve pas au niveau des entreprises modèles. Cela peut s'expliquer par les moyens limités dont elles disposent. Les grandes entreprises, par contre, améliorent de 7 points leur représentation parmi les entreprises constantes dans la production de l'information financière. Ce score semble insuffisant, voire décevant ; ces grandes entreprises, plus sensibles à la production de l'information et à la communication financière, compte tenu de leur envergure internationale, auraient pu être mieux représentées. Or, sur les 314 grandes entreprises que compte le tissu industriel moderne, seulement 74 (soit 23,5 %) sont présentes parmi les entreprises modèles. (cf. tableau 2).

Au total, on peut retenir que la production de l'information financière est très faible en Côte-d'Ivoire. À peine 4 % de l'ensemble des entreprises du tissu industriel ivoirien communiquent régulièrement leurs états financiers à la Banque des Données Financières d'Abidjan. Cette mauvaise performance est indépendante des secteurs d'activité et de la taille des entreprises, même si on relève que les grandes entreprises font légèrement mieux que les petites. Certains secteurs d'activités sont absents du groupe des entreprises qualifiées d'entreprises modèles, sur les dix années de la période d'observation. Le problème

Information et communication financière

Tableau 2. Typologie des entreprises dans la production de l'information financière de 1985 à 1995

Secteurs d'activité	Population de base				Entreprises Modèles de 85 à 95			
	G.E.	P.E.	Total	% de P.E.	G.E.	P.E.	Total	% de P.E.
Industrie Agro-Alimentaire	61	120	181	66,3 %	12	10	22	45,5 %
Textile et Habillement	15	30	45	66,7 %	8	8	16	50,0 %
Bâtiment et Travaux Publics	8	114	122	93,4 %	8	24	32	75,0 %
Industrie du bois	37	25	62	40,3 %	0	0	0	
Industrie Chimique	36	43	79	54,4 %	0	0	0	
Industrie Mécanique et Électrique	21	72	93	77,4 %	0	0	0	
Industries diverses	15	50	65	76,9 %	0	0	0	
Transport et Communication	21	98	119	82,4 %	8	22	30	73,3 %
Service et Commerce	94	1 262	1 356	93,1 %	38	218	256	85,5 %
Recherche et Enseignement privé	4	35	39	89,7 %	0	0	0	
Holdings et autres sociétés de capitaux	2	107	109	98,2 %	0	0	0	
TOTAL (C)	314	1 956	2 270	86,2 %	74	282	356	79,2 %

G.E. = Grandes entreprises ; P.E. = Petites Entreprises

Source : tableau élaboré à partir des données de la Banque des Données Financières d'Abidjan

d'information et de communication ainsi évalué incite à rechercher les causes d'un tel comportement des entreprises face à la production de l'information financière.

2. Les causes de la faiblesse de la production de l'information financière

La mauvaise performance des entreprises en matière de production de l'information financière a diverses origines. On peut toutefois distinguer les causes externes des causes internes à l'entreprise.

2.1. Les causes externes à l'entreprise

Les causes liées à l'environnement de l'entreprise sont essentiellement de deux ordres : la réglementation et le faible dynamisme des marchés financiers africains.

2.1.1. LES INSUFFISANCES DE LA RÉGLEMENTATION

La réglementation est l'ensemble des dispositions légales et réglementaires qui définissent les obligations des entreprises en matière de production de l'information financière. Ces dispositions qui précisent, dans leur contenu, les différents documents et états financiers que les entreprises doivent produire, contribuent de façon efficace à l'amélioration de la

production de l'information financière et à la qualité de cette information. C'est le cas dans les pays européens et plus particulièrement en France où, selon Léger (1994), l'avancée importante réalisée par la communication financière au cours des 20 dernières années est en partie due à l'évolution réglementaire.

En Côte-d'Ivoire, la réglementation n'a pas eu le même effet bien que la loi n° 73-48 du 29 janvier 1973, rendant obligatoire le Plan Comptable Ivoirien (PCI), stipule dans son article premier que les dispositions du PCI s'appliquent à toute entreprise exerçant une activité en Côte-d'Ivoire, quels que soient sa forme, son statut juridique ou sa nationalité. Le décret n° 72-867 du 31 décembre 1972 portant création et application du PCI précise, dans son article 2, que les entreprises qui y sont assujetties par la loi sont tenues d'établir les documents suivants :

- au titre des documents comptables : les comptes de production et de résultats, le bilan, le tableau de financement de l'exercice, et les engagements hors bilan ;
- au titre des documents annexes, les renseignant divers, les statistiques sur les achats et la production.

Ces documents dits « normaux » peuvent être remplacés, dans des cas particuliers, par les documents simplifiés que sont les comptes de production et de résultat (modèle simplifié) et le bilan (modèle simplifié).

Ces documents produits par les entreprises après l'arrêt de leur comptabilité à la date du 30 septembre de chaque année sont déposés à la Banque des Données Financières, à la Direction de l'enregistrement, à la Direction de la Comptabilité Nationale, au plus tard le 31 décembre de la même année. Le fait :

- de ne pas tenir de comptabilité ou de ne pas établir de documents comptables de fin d'exercice ;
- de ne pas remettre ceux-ci à l'administration dans les délais prescrits ;
- de présenter des documents non certifiés ;
- de remettre selon les interlocuteurs, des documents portant des données différentes, fausses, inexactes ou non conformes aux règles du PCI engage la responsabilité de l'entreprise et celle de ses dirigeants... L'auteur de l'une quelconque de ces infractions est passible d'une amende de 100 000 à 500 000 CFA, outre les peines déjà prévues par les dispositions légales et réglementaires (notamment par le code du commerce ou le code général des impôts).

Malgré ce cadre légal et réglementaire, la production de l'information financière semble s'opérer au gré de l'humeur et de la volonté des entrepreneurs qui ne sont guère sanctionnés lorsqu'ils ne l'observent pas. Le contrôle de l'application des dispositions mises en œuvre pose problème. Les services de la BDF mettent en cause le manque de moyens pour un contrôle efficace. À titre d'exemple, la relance téléphonique reste la seule arme pour contraindre les entreprises à déposer leurs états financiers. La multiplicité des guichets de dépôt constitue pour les entreprises un motif de désaffection.

Par ailleurs, cette réglementation est insuffisamment définie, car certains états de fin d'exercice nécessaires à la juste appréciation de l'évolution et du dynamisme des entreprises ne figurent pas parmi les documents qu'elle exige. Il s'agit notamment de l'état relatif aux rachats éventuels d'entreprises, de celui sur les prises de participation pour les entreprises cotées en bourse et sur les investissements en immobilisations.

2.1.2. LA FAIBLESSE DU DYNAMISME DU MARCHÉ FINANCIER

Dans les pays à économie développée, le marché financier, du fait de son dynamisme, de ses propres règles de fonctionnement et de la transparence imposée à toutes les entreprises cotées, constitue un facteur déterminant de la production financière. Ce marché est en général doté d'une autorité de surveillance qui, pour protéger les épargnants qui investissent en valeurs mobilières, assurent le contrôle des sociétés faisant appel à l'épargne publique en exigeant d'elles une information périodique (Guimard, 1997). L'environnement est différent lorsqu'on considère le continent Africain qui possède, selon Wohrer (1993), les marchés financiers les moins développés. En Afrique subsaharienne, seuls dix marchés des valeurs

mobilières⁵ fonctionnent, dont la Bourse des Valeurs d'Abidjan où la capitalisation boursière, extrêmement réduite, est de 6,15 % du PIB⁶. La valeur des transactions, en comparaison avec la capitalisation boursière, n'est que de 1,3 %. Par ailleurs, à Abidjan, 75 % des transactions concernent seulement cinq actions.

Ces bourses peu performantes issues de l'indépendance ont, jusqu'à ces dernières années été utilisées comme des instruments politiques. Elles sont désormais appelées à se transformer en de véritables instruments économiques au service du libéralisme qui se met en place progressivement, avec les vastes programmes de privatisation dans les pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Leur dynamisme pourrait favoriser la production d'informations financières.

2.2. Les causes internes

Au niveau interne, la mauvaise performance des entreprises provient principalement de la trop grande méfiance des entrepreneurs, de l'idée qu'ils se font de l'importance de l'information financière dans l'entreprise et du manque de personnel qualifié.

2.2.1. LA MÉFIANCE DES ENTREPRENEURS

Les managers se méfient principalement de l'administration fiscale. Ils la perçoivent en effet comme étant à l'affût des moindres indices pour faire payer plus d'impôts. Ce comportement est perceptible aussi bien dans les grandes entreprises que dans les petites ou chez les artisans qui manquent souvent de motivation pour la tenue de leur comptabilité et refusent le jeu de la transparence : par exemple, le formateur qui intervient dans ces petites unités de production pour le renforcement de la capacité en gestion est perçu par le dirigeant comme un « agent des impôts qui cherche à connaître son revenu pour percevoir encore plus d'impôt » (Pierret, 1997).

Cette méfiance est aussi nourrie par la suspicion, légitime ou sans fondement, des managers à l'égard de tous les utilisateurs potentiels de l'information financière à des fins aussi diverses que variées, redoutées par les directions des entreprises. À ce propos, Albagli (1996) rappelle qu'en Afrique, « l'action d'entreprendre s'inscrit dans un environnement caractérisé par un certain degré d'hostilité dû à des interprétations idéologiques restrictives » qui demeurent encore vivaces, même si, pour Vallée (1992)⁷, « globalement, le continent a évolué d'une suspicion agressive ou tatillonne à l'encontre des entrepreneurs vers un appel à contribution plus ou moins fructueux ».

La méfiance semble aussi être le masque d'un comportement de protection et de conservation du pouvoir. Le refus de la transparence est dans ce cas fondamentalement culturel. Publier des rapports de gestion et promouvoir ainsi la transparence dans la gestion des affaires seraient alors synonyme de perte de pouvoir. L'information que l'on est seul à détenir entretient le mystère sur les résultats que l'on réalise, confère le pouvoir hiérarchique et crée la différence entre « l'initié » (détenteur de l'information) et « le non initié » (privé de l'information). C'est la stratégie utilisée dans le « Bois Sacré » ; c'est aussi celle mise en œuvre par les guérisseurs traditionnels ou Tradi-praticiens ; c'est enfin ce qui justifie les rites d'initiation dans les sociétés africaines.

2.2.2. LA MAUVAISE PERCEPTION DU CONCEPT D'INFORMATION FINANCIÈRE PAR L'ENTREPRENEUR

Ces comportements défensifs sont accentués par l'idée même que les entrepreneurs se font de l'importance de l'information financière dans l'entreprise. La comptabilité, base de l'élaboration et de la mise en forme de l'information financière, est jugée peu utile par les

5. Selon Wohrer (1995), globalement en moyenne, la capitalisation boursière des marchés d'Afrique subsaharienne est de l'ordre de 6 % du PIB.

6. À titre de comparaison, ce taux est de 50 % au Chili et de 114 % en Malaisie.

7. Cité par Claude Albagli (1996) dans « la création d'entreprise en Afrique », 28.

petits entrepreneurs qui représentent plus de 80 % du tissu industriel. Pierret⁸, dans son étude sur les artisans africains, rapporte que « l'artisan ne perçoit pas l'intérêt de la mise en place d'une comptabilité car il est incapable de prévoir et de se projeter dans la temps. Il cherche avant tout à collecter de l'argent au jour le jour afin de satisfaire ses besoins immédiats, peu lui importe de disposer des informations sur la structures des dépenses ». L'enquête de Servant (1996) auprès de 125 dirigeants ivoiriens de PME confirme les propos de Pierret. En effet, à la question visant à connaître l'importance de certains facteurs dans la réussite d'une affaire, la tenue d'une bonne comptabilité ne requiert que 5 % des réponses. Bien que les échantillons⁹ ne soient pas les mêmes, ce taux est paradoxalement similaire, au point près, à celui des entreprises qui publient régulièrement leurs états financiers.

2.2.3. LE MANQUE DE PERSONNEL QUALIFIÉ

Le manque de personnel qualifié et compétent constitue aussi un handicap à la production de l'information financière. C'est une raison qui est très souvent évoquée lors des enquêtes dans les entreprises. Henry (1997) fait remarquer à ce propos que « peu d'entreprises (en Afrique subsaharienne) disposent aujourd'hui d'une politique de formation organisée. La plupart se satisfont d'un personnel faiblement qualifié, recruté sur la seule bonne volonté et plus ou moins formé sur le tas. La formation est perçue comme une occupation luxueuse, presque futile ».

Ce manque de personnel qualifié, généralement apprécié à travers le niveau de formation des entrepreneurs et du personnel, est aussi mis en relief par l'étude de Servant (1996) sur les négociants d'Abidjan. Seulement 2 % des 125 entrepreneurs qu'il a interrogés ont un niveau de formation universitaire, alors que le primaire représente 41 % de l'échantillon.

Que faire pour améliorer la production de l'information financière dans les entreprises face à ces handicaps importants et nombreux ?

3. Comment promouvoir la production de l'information financière

L'amélioration de la publication des informations financières devrait passer par la création et la mise en place d'un cadre institutionnel efficace et par la valorisation de l'information financière.

3.1. Le cadre institutionnel

Le cadre institutionnel comprend trois volets : la réglementation, les institutions de centralisation et de contrôle des informations financières et les institutions de diffusion de l'information financière.

3.1.1. LA RÉGLEMENTATION

La réglementation permet de mettre en place un système d'organisation adapté à l'environnement. Elle aide aussi à lever les barrières socioculturelles qui entravent le bon fonctionnement de l'organisation. Ainsi, « contrairement à un cliché usuel sur les cultures locales¹⁰, la mise en place de documents écrits est appréciée. À de nombreux niveaux hiérarchiques, pour s'opposer à une demande indue, ou pour faire appliquer une consigne, en apparence banale, il est utile de pouvoir exhiber une consigne formalisée, dûment contrôlée. Une gestion codifiée par protocole rassure les acteurs. Elle reprend à sa manière une tendance rituelle marquée des sociétés subsahariennes » (Henry, 1997).

Au niveau sous régional, cet effort de codification est effectif avec les travaux de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des affaires en Afrique (OHADA) et, surtout,

8. Pierret (1997), *op. cit.*

9. J.P. Servant a travaillé sur 125 petites entreprises. Le taux de 4 % a été calculé sur 8 000 entreprises, toutes catégories confondues.

10. A. Henry parle des cultures en Afrique subsaharienne.

Information et communication financière

la mise en œuvre du Système Comptable Ouest Africain, le SYSCOA. Ce plan comptable, commun à tous les pays de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)¹¹ précise en effet, pour chaque catégorie d'entreprises, les états financiers à produire à l'administration. Dans le système de droit commun du SYSCOA appelé « Système normal », on compte quatre états financiers : le bilan, le compte de résultat, le Tableau Financier des Ressources et des Emplois (TAFIRE) et l'état annexé¹². En complément des états financiers, le Système normal prévoit l'obligation d'établissement d'un état supplémentaire (UEMOA, 1997).

La typologie des entreprises est faite en fonction de la taille des entreprises, appréciée selon trois critères : le capital, le chiffre d'affaires et l'effectif moyen des travailleurs de l'exercice. La Côte-d'Ivoire a défini en mai 1999, le concept de Petite et Moyenne Entreprise (PME) sur la base de ces critères, conformément aux indications du SYSCOA (J.O., 1999). Trois groupes d'entreprises peuvent ainsi être identifiés (*cf.* tableau suivant) auxquelles correspondent trois systèmes de production de l'information financière : le système normal, le système allégé et le système minimal de trésorerie.

Tableau 3. Typologie des entreprises en Côte-d'Ivoire par rapport à la taille

	Les Toutes Petites Entreprises (TPE)	Les Petites et Moyennes Entreprises (PME)	Les Grandes Entreprises (GE)
Capital (K) en FCFA	K < 500 000	500 000 ≤ K ≤ 2 500 000	K > 2 500 000
Chiffre d'affaires (CA)	CA < 30 millions	30 millions ≤ CA ≤ 2 milliards	CA > 2 milliards
Salariés Permanents (SP)	SP < 5	5 ≤ SP ≤ 150	P > 150

Source : tableau élaboré à partir de la définition de la notion de PME par la Côte-d'Ivoire

Le Système normal, le plus élaboré, est prévu principalement pour les entreprises moyennes ou grandes, mais peut aussi être utilisé par de petites entreprises désireuses de mieux analyser leur situation et leurs opérations.

Il constitue le référentiel de « droit commun » du SYSCOA dès lors que le recours à l'un des deux autres systèmes est subordonné à une condition de taille limitative de l'entreprise¹³.

Le système allégé est moins développé que le système normal, la simplification relevant d'une double démarche : la réduction à trois du nombre des états financiers par suppression du tableau financier (TAFIRE), et la réduction du nombre de rubriques et de postes du bilan et du compte de résultat ainsi que du nombre d'éléments demandés dans l'état annexé.

11. C'est une organisation sous-régionale qui regroupe 7 pays : le Bénin, le Burkina-Faso, la Côte-d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Sénégal, le Togo. Avant de devenir UEMOA le 12 janvier 1992, cette organisation créée le 14 janvier 1973 était une union monétaire. Elle s'appelait alors Union Monétaire Ouest Africain (UMOA).

12. L'état annexé complète et précise, pour autant que de besoin, l'information donnée par les autres états financiers » (*cf.* A29). Il a un rôle :

- explicatif afin de permettre une meilleure compréhension des autres documents de synthèse ;
- complémentaire du bilan et du compte de résultat.

Sont requis dans l'état annexé « tous les éléments de caractère significatif qui ne sont pas mis en évidence dans les autres états financiers et sont susceptibles d'influencer le jugement que les destinataires des documents peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entreprise » (A33 du règlement).

13. Ces normes relatives au chiffre d'affaires et à l'effectif moyen de l'exercice devront très prochainement être fixées par les autorités compétentes de l'UEMOA.

Peuvent utiliser le système allégé les entreprises dont la taille, appréciée en terme de chiffre d'affaires et de nombre de travailleurs, ne dépasse pas les limites fixées par les autorités de l'UEMOA.

Le système minimal de trésorerie, élémentaire et conçu en terme de flux de trésorerie, est admis pour les très petites entreprises, dont les recettes sont inférieures à des seuils fixés par les autorités de l'UEMOA (trois seuils distincts pour les commerces, pour l'artisanat et pour les services). Ce système est sur de nombreux points dérogatoire par rapport aux normes comptables de droit commun ; Il respecte toutefois les principes de l'enregistrement en « partie double ». Il est destiné à amener les très petites entreprises du secteur dit informel à se doter d'une organisation minimale administrative et comptable, et à passer progressivement dans la sphère formalisée de l'économie marchande.

Cet accroissement du nombre des états financiers annuels répond aux nouvelles exigences des normes internationales comme aux besoins objectifs d'information des divers utilisateurs.

Les normes sous régionales et internationales doivent trouver un écho favorable au niveau de la réglementation nationale en vigueur. En Côte-d'Ivoire par exemple, l'ordonnance n° 97-478 du 4 septembre 1997 spécifie « qu'à compter des exercices ouverts après le 30 juin 1996, les contribuables ne sont plus autorisés à clore leurs exercices comptables à une date autre que celle recommandée par le SYSCOA, c'est-à-dire le 31 décembre de chaque année, sauf en cas de cession ou de cessation en cours d'année » (J.O., 1997). Cette même ordonnance précise aussi qu'à compter des exercices ouverts le 31 décembre 1997, la déclaration des résultats doit être produite dans les quatre mois suivant la date de clôture de l'exercice comptable.

Ces lois et règlements montrent une certaine volonté de l'État de formaliser et d'harmoniser la production de l'information financière. Le contrôle de leur application reste cependant problématique.

3.1.2. LES INSTITUTIONS DE CENTRALISATION ET DE CONTRÔLE

La création à Abidjan de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) constitue sans aucun doute, un atout pour l'amélioration de la production de l'information financière en Côte-d'Ivoire et dans la sous-région ouest africaine. A l'instar des autres places boursières, une autorité de surveillance¹⁴ du marché exigera des sociétés cotées des informations périodiques et de qualité pour favoriser le bon fonctionnement et la crédibilité de ce nouveau marché financier aux ambitions internationales.

Au niveau national, la Banque des Données Financières semble ne disposer d'aucun moyen de contrôle et de coercition à l'égard des entreprises réticentes, malgré les dispositions légales et réglementaires précédemment évoquées (L'article 4 de loi n° 73-48 du 9 janvier 1973). Il apparaît nécessaire de doter cette institution d'équipements et de renforcer son personnel afin de rendre opérationnel et efficace le contrôle qu'elle effectue. La difficulté de contrôle est aussi favorisée par la multiplicité des guichets de dépôt des états financiers (direction de l'enregistrement, direction de la comptabilité nationale et Banque des données financières). A cet effet, le projet de création, dans chaque pays de l'UEMOA, d'un guichet unique pour toutes les institutions utilisatrices d'informations financières, est un facteur d'amélioration des conditions de diffusion des données. Toutes ces initiatives pourraient être complétées par des mesures, d'ordre fiscal par exemple, d'incitation à la production de l'information financière.

3.1.3. LA DIFFUSION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

La diffusion de l'information financière peut être le fait de l'entreprise elle-même ou d'organismes tiers. Quand l'entreprise, en dehors du strict respect des obligations réglementaires, procède à la diffusion de ses résultats, elle passe de l'information financière à la

14. Cette autorité de surveillance est en constitution ; elle n'est donc pas encore opérationnelle.

communication financière. Cela signifie qu'elle décide d'avoir une stratégie de communication au même titre qu'une stratégie de développement. La communication financière devient alors un des reflets de la culture de l'entreprise, dans la mesure où elle dépasse les seules données objectives obligatoires en choisissant de mettre en avant certains thèmes plutôt que d'autres. Elle doit, dans cette nouvelle politique, observer une règle : « garder la maîtrise du message qu'elle délivre » (Guimard, 1997). Elle dispose, à cet effet, de plusieurs supports qu'elle peut décliner selon les attentes de ses cibles : *le rapport annuel* destiné à l'information du grand public pour sa partie générale, et aux spécialistes (analystes et investisseurs) pour sa partie comptable, *le journal* qui accueille les publicités financières et qui donne à l'entreprise l'opportunité de diffuser l'information de son choix, le jour désiré, et dans la forme qu'elle souhaite, *les relations de presse sous forme d'entretiens ou d'interviews sur des sujets nécessitant des développements de la part de l'entreprise, les lettres aux actionnaires, les réunions d'information* à l'intention des professionnels.

En plus de ces supports traditionnels, l'entreprise dispose d'outils de communication plus modernes. Des *rapports annuels sur disquette ou sur CD-Rom* sont apparus. Grâce aux progrès de la télécommunication, on tient *des conférences au téléphone*, et d'ores et déjà, on *communique par ordinateur interposé* (Guimard, 1997). C'est l'ère des *supports audiovisuels*, (la vidéo-show, la vidéo d'entreprise), de la *télématique* avec divers services¹⁵ (Léger, 1994).

Ces nouveaux outils modifient de plus en plus la pratique de l'information et de la communication financière, en accélérant et en globalisant l'information. Cela fait dire à Guimard¹⁶ que le gage essentiel du succès en la matière est la continuité dans le degré de détail de l'information fournie, dans le discours stratégique, dans l'attention portée à la demande d'information. En Afrique, les entreprises peuvent atteindre ce niveau de qualité d'information ; encore faut-il qu'elles perçoivent la nécessité, pour elles, de produire de l'information financière et de faire de la communication financière.

3.2. La valorisation de l'information financière

La valorisation de l'information financière concerne tous les organismes en charge de la protection et de la défense des intérêts et du développement des entreprises dont les chambres de commerce et d'industrie. Elle consiste à faire percevoir aux entreprises les avantages que confèrent l'information et la communication financière, car malgré l'hostilité de leur environnement interne et externe, les entreprises africaines ne peuvent se soustraire à l'impérieuse nécessité de la production et de la communication de l'information financière pour diverses raisons dont quatre retiennent notre attention : L'entretien des bonnes relations avec les partenaires, la crise des sources de financement à moyen et long terme, l'accroissement de la crédibilité de l'entreprise et la mondialisation de l'économie.

3.2.1. LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES

Parce qu'elle permet des choix rationnels et instaure un climat de confiance, l'information financière est recherchée par tous les partenaires de l'entreprise : les actionnaires, les salariés, les investisseurs, les analystes financiers, les journalistes, les banquiers, les organismes de tutelle du marché financier, les fournisseurs, les clients, les pouvoirs publics, les chercheurs, les étudiants (qui peuvent être épargnants et seront un jour salariés), les concurrents. Ainsi, au-delà des obligations légales et réglementaires auxquelles elles satisfont, l'information et la communication financière permettent à l'entreprise d'informer les actionnaires et l'ensemble de la communauté financière sur les résultats de l'entreprise, résultats annuels mais aussi résultats périodiques. Elles permettent aussi de créer, de développer et de renforcer les liens de l'entreprise avec son environnement capitalistique,

15. En France, le Minitel permet depuis longtemps la consultation en temps réel des cours de bourse et des informations financières. On peut aussi citer les services sur Minitel, tels le 3615, 3616 Relation avec les actionnaires, ou le 3617 Vérif.

16. Guimard (1997), *op. cit.*

économique et financier, et bien sûr avec son environnement interne. Se soustraire de la production et de la communication financière, c'est se couper de son environnement immédiat et lointain ; c'est rompre, à terme, avec tous ses partenaires (cf. figure 1).

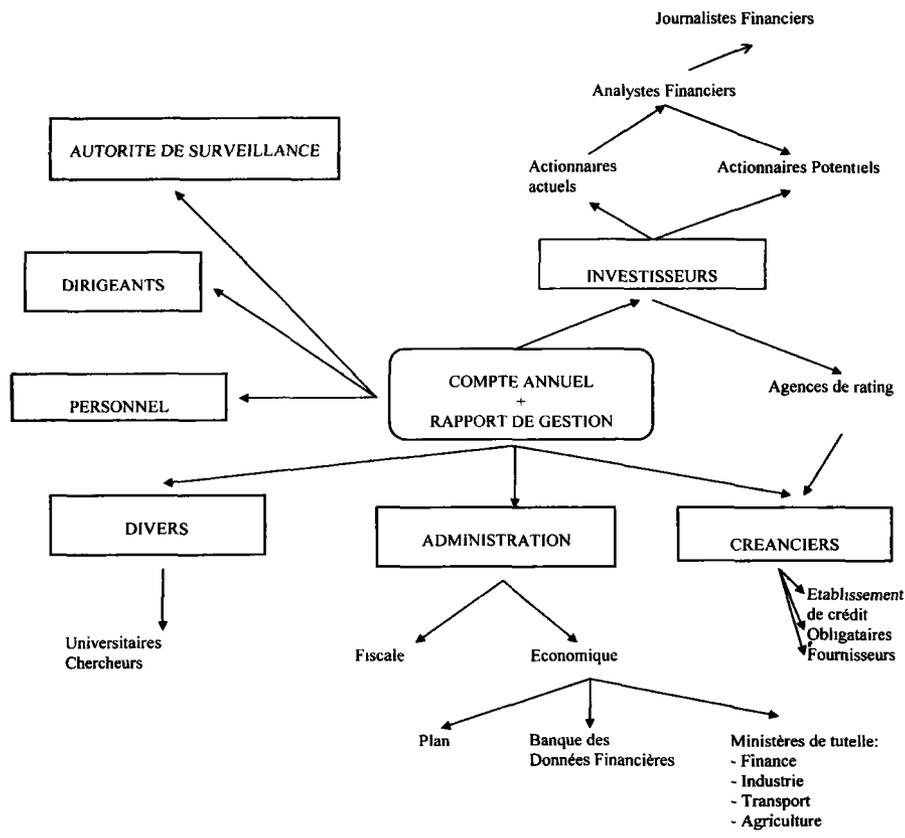


Figure 1. Les utilisateurs de l'information financière publiée.

Par ailleurs, cette liste de partenaires montre à quel point la communication financière est, parmi toutes les formes de communication dans l'entreprise, celle qui touche le plus de gens à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. En réalité, la communication financière concerne l'ensemble de l'environnement de l'entreprise, l'ensemble des acteurs économiques et sociaux qui l'entourent.

3.2.2. L'INFORMATION FINANCIÈRE, UNE SOLUTION AUX DIFFICULTÉS DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

Aujourd'hui, l'épargne est sollicitée de toute part ; les banques sont de plus en plus craintives pour les prêts et prêtent d'ailleurs de moins en moins (Léger, 1994). Même si « le banquier qui se méfie des Petites et Moyennes Entreprises n'est pas un problème spécifiquement africain » (Séca, 1998), sa frilosité face au financement des investissements des PME est plus marquée dans ce continent. Le secteur bancaire officiel joue un rôle très faible dans le financement des investissements des entreprises en Afrique. La Banque Mondiale, dans son rapport de 1989 sur le développement dans le monde, n'a pas manqué de le relever en parlant du secteur informel : « Le secteur financier officiel est quasi absent de cette

production spontanée qui ne trouve à s'appuyer que sur le secteur financier informel constitué essentiellement de formules de financement à court terme ». L'enquête réalisée par Jean-Paul Servant¹⁷ confirme cette frilosité du secteur bancaire africain en général et ivoirien en particulier : le montant initial investi par les entreprises provient surtout de l'épargne personnelle des entrepreneurs pour 51 % des cas, alors que les prêts des institutions financières n'ont servi à financer les projets que dans 6 % des cas. Cette situation est tellement préoccupante que pour y remédier, des bailleurs de fonds ont usé d'incitations diverses pour amener les banques à financer des micro et petites entreprises dans le cadre de projets de développement. Malgré ces dispositions, l'expérience s'est soldée par un échec (Girard, 1997). En attendant de trouver la solution la plus satisfaisante, la PME africaine doit apprendre, par le biais de la communication financière, à intéresser des investisseurs potentiels, à vendre ses compétences et sa capacité à faire fructifier des capitaux investis et à créer de la richesse. Par ailleurs, le recours au marché financier apparaît de plus en plus nécessaire avec la création de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières. La présence sur ce marché nécessite la production d'informations financières, éléments fondamentaux pour juger des performances d'une entreprise. Cela peut contribuer à lever des capitaux qui aideront au financement du développement de l'entreprise, d'autant que ces données s'adresseront à différents investisseurs :

- ceux qui apprécient la société et détiennent ses actions ;
- ceux qui investissent déjà dans le secteur d'activité de la société, mais pas encore chez elle ;
- ceux qui basent leurs décisions d'investissement sur des critères spécifiques de sélection, auxquels la société correspond : politique de distribution de dividende, positionnement dans le cycle économique, etc. Ainsi, « Sans que la nature de l'information diffusée soit différente, la communication financière s'adapte aux attentes des uns et des autres (Guimard, 1997). L'information et la communication financière constituent de ce fait une des solutions à la crise des capitaux longs dans les entreprises en Afrique.

3.2.3. L'ACCROISSEMENT DE LA CRÉDIBILITÉ DE L'ENTREPRISE

La production d'information financière permet à l'entreprise de bénéficier d'une plus grande crédibilité. En effet, la publication d'information financière dans un environnement réglementé et transparent suppose le respect des principes et des normes comptables de mise en forme de l'information, l'approbation des comptes par l'ensemble des investisseurs, le rapport du commissaire aux comptes sur le respect d'un certain nombre de règles de forme et de fond dans l'élaboration des états financiers, et la diffusion de l'information auprès du grand public par les institutions publiques et privées créées à cet effet. Ce circuit, censé garantir la sincérité des informations, contribue à crédibiliser les résultats de l'entreprise.

3.2.4. LA MONDIALISATION DE L'ÉCONOMIE

Les entreprises africaines sont contraintes, par nécessité économique, de produire de l'information financière car elle leur permet de mieux se positionner sur le marché international, « dans un monde où les préférences des consommateurs et des clients s'universalisent » (Joffre, 1994). La communication financière permet également de « visibiliser » une entreprise, d'attirer l'attention sur elle, son développement, sa stratégie, ses résultats (Léger, 1994). Tous les efforts accomplis par l'entreprise au cours d'une année d'exercice, résumés dans les informations financières mises à la disposition du grand public concourent à lui donner une image et à informer sur l'état de son développement. Ainsi, outre les critères objectifs de résultat, de rendement, de ratios de gestion qu'elle livre, la communication financière suggère une image qui traduit la perception que le marché a de l'entreprise, perception obtenue au travers d'un certain nombre d'éléments plus ou moins irrationnels ; cette image peut s'avérer nécessaire à la présence de l'entreprise sur le marché international, car l'internationalisation croissante des marchés financiers va induire une

17. J.P. Servant (1996), *op. cit.*

internationalisation grandissante de l'image financière de l'entreprise. Dans un tel contexte, les sociétés qui diffusent régulièrement une information qualifiée accroissent leur capital image, qui devient un avantage stratégique nécessaire au niveau des décisions d'investissement d'un certain nombre de grands décideurs sur les marchés boursiers.

Pour être présentes sur le marché international en cette fin du xx^e siècle où il est de plus en plus question de globalisation des entreprises et de mondialisation de l'économie, les entreprises africaines doivent se différencier prioritairement des concurrents par le biais d'une stratégie de communication financière qui révèle leur professionnalisme, informe avec rigueur et pertinence sur leur capacité à rentabiliser les capitaux investis et valorise leur image.

Conclusion

L'information et la communication financière sont devenues des éléments fondamentaux de l'élaboration des stratégies de développement des entreprises. Alors que la pratique s'amplifie aux États-Unis, en Europe et dans les marchés émergents d'Asie, en Afrique et particulièrement en Côte-d'Ivoire, elle est quasi-inexistante : l'information financière est plutôt rare. En effet, à peine 4 % seulement des entreprises du tissu industriel ivoirien ont régulièrement communiqué leurs états financiers à la Banque des Données Financières d'Abidjan. Cette défaillance apparaît dans tous les secteurs d'activité, aussi bien au niveau des grandes entreprises qu'au niveau des entreprises de taille beaucoup plus modeste. Les raisons d'un tel comportement sont multiples. On peut toutefois relever l'insuffisance de réglementation et de contrôle, le faible dynamisme des marchés financiers, les barrières socioculturelles, le manque de personnel qualifié, etc. L'espoir est cependant permis avec l'application du SYSCOA dans les pays de l'UEMOA et la mise en place de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières. Aussi, de même que les règles de fonctionnement des tontines en Afrique aident à promouvoir l'épargne, de même une réglementation claire assortie de procédures de contrôle peuvent contribuer à lever les barrières sociologiques et culturelles liées à la production de l'information financière.

Bibliographie

- ALBAGLI C. (1996). « L'entrepreneur, l'acteur du développement ». In : *La création d'entreprise en Afrique*, sous la direction de Albagli Claude et Henault Georges, EDICEF/AUPELF, 27-41.
- ATH (Association Technique d'Harmonisation) et ses cabinets membres (1987). *L'information financière en 1986 : 100 groupes industriels et commerciaux*. Paris : Édition CLET, 238 p.
- GIRARD L. (1997). « Le financement de la micro et petite entreprise (MPE) : analyse des démarches et mesure d'impact ». In : *Techniques Financières & Développement*, n° 48/49, septembre/décembre, 18-30.
- GUIMARD A. (1997). « Communication Financière ». In : *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Simon (Yves) et Joffre (Patrick), 2^e édition. Paris : Economica, 342-352.
- HENRY A. (1997). « Des formes spécifiques de gouvernance ». In : *Techniques Financières et Développement*, n° 48/49, septembre/décembre, 40 (extrait de son article « Des entreprises performantes en Afrique, modèle de gouvernance ». In : *Afrique contemporaine*, n° 181. Paris : La documentation française).
- JOFFRE P. (1994). *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*. Paris : Gestion/Economica, 111 p.
- LÉGER J.-Y. (1994). « La communication financière : présent et avenir ». In : *Revue du Financier*, n° 94, 2-16.
- LOUGOVOY C. (1974). *L'information et la communication de l'entreprise*. Paris : PUF Formation, 104 p.

Information et communication financière

- PIERRET D. (1997). « La comptabilité pour quoi faire ? ». In : *Techniques Financières et Développement*, n° 48/49, septembre/décembre, 31-36.
- RÉPUBLIQUE DE CÔTE-D'IVOIRE (1997). « Ordonnance n° 97-478 du 4 septembre 1997 portant modification de la date de clôture des exercices comptables et des modalités de paiement de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux ». In : *Journal Officiel de la République de Côte d'Ivoire*, n° 38, 18 septembre, 1012-1013.
- SÉCA ASSABA P. (1997). « Le capital risque est-il adapté au financement des PME en Afrique : une analyse à partir du contexte ivoirien ». In : *Techniques Financières et Développement*, n° 48/49, septembre/décembre, 57-70.
- SÉCA ASSABA P. (1998). « Le financement des PME africaines : comment mesurer les risques ». In : *Revue Française de Gestion*, n° 119, juin-juillet-août, 38-48.
- SERVANT J.-P. (1996). « Les négociants d'Abidjan ». In : *La création d'entreprise en Afrique*, sous la direction de Albagli Claude et Henault Georges, EDICEF/AUPELF, 41-50.
- UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE OUEST AFRICAINE (1996). SYSCOA, Système Comptable Ouest Africain, plan comptable général des entreprises. Paris : Fouchier, 831 p.
- UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE OUEST AFRICAINE (1997). SYSCOA, Système Comptable Ouest Africain, Guide d'application. Paris : Fouchier, 671 p.
- VALLÉE O. (1992). « Les entrepreneurs africains », Syros Alternative.
- WEISS D. (1971). *Communication et presse d'entreprise*. Paris : Édition Sirey, 197 p.
- WOHRER F. (1993). « Les marchés financiers africains : bilan et perspectives ». In : *Techniques Financières & Développement*, n° 32, septembre, 14-20.
- WOHRER F. (1995). « Les bourses des valeurs d'Afrique subsaharienne ». In : *Techniques Financières et Développement*, n° 38/39, mars/juin, 79-81.

Réforme du cadre légal et institutionnel information comptable et financière et gestion de l'entreprise au Maroc

Mohamed Boussetta

Professeur à la Faculté de Droit et d'Économie, Rabat-Agdal

La comptabilité a été longtemps considérée comme une technique ésotérique. Elle était essentiellement affaire de professionnels et enjeu de fiscalistes. Aujourd'hui, on considère qu'elle est au cœur de la gestion des entreprises en tant qu'outil stratégique de pilotage et d'évaluation.

Ainsi, et en dépit de ses imperfections (imparfaite généralisation, caractère tardif...), l'information comptable et financière est le meilleur moyen pour appréhender l'entreprise. Elle est devenue un instrument approprié dans la préparation à l'aide à la décision et un moyen essentiel d'appréciation des performances des entreprises. De ce fait, la demande en information tant sur le plan quantitatif que qualitatif s'accroît et l'existence d'une information suffisante, fiable et de qualité est indispensable pour la gestion et le pilotage de l'entreprise.

La mission de cette information comptable et financière est la transformation en données quantitatives des diverses transactions qui se déroulent au sein de l'entreprise et avec ses partenaires. Elle reflète l'ensemble des faits économiques, financiers et sociaux de l'entreprise.

Afin de garantir la fiabilité de cette information, son élaboration doit obéir à des principes fondamentaux et à des normes harmonisées. C'est dans cette perspective que le Maroc a introduit une profonde réforme comptable et institutionnelle, étant donné le caractère désuet, hétérogène et non normalisé de l'ancien cadre comptable et financier qui a été appliqué pendant plusieurs décennies. Cette réforme vise la modernisation du système comptable et financier marocain afin de mettre à la disposition des différents utilisateurs, et notamment de l'entreprise elle-même, une information fiable et pertinente qui serait à la base d'une véritable politique de gestion et de pilotage.

1. Le système d'information comptable et financière avant la réforme

Le système comptable a été longtemps considéré au Maroc comme un simple moyen de preuve à l'égard des tiers et de l'administration fiscale et une base légale de règlement des litiges de l'entreprise avec ses partenaires. Le concept d'information comptable et financière est très peu développé et son rôle en matière de gestion et de pilotage de l'entreprise est totalement inexistant.

1.1. Le cadre légal et réglementaire

L'ancien cadre comptable a été régi par des textes anciens, disparates et hétérogènes. Parmi ces principaux textes, le dahir du 12 août 1913 portant code de commerce et fixant les obligations comptables des commerçants. On trouve ensuite le dahir constituant le droit des sociétés du 11 août 1922 qui a rendu applicable la loi française du 24 juillet 1967. Ce dahir a été complété par celui du 25 juillet 1970 qui impose aux sociétés de capitaux dont les actions

sont cotées à la bourse des valeurs de Casablanca, de publier au bulletin officiel leurs bilans, leurs comptes d'exploitation générale, leurs comptes de pertes et profits ainsi que leurs engagements hors bilan. Il faut également citer l'arrêté du Ministre des Finances du 5 Mars 1965, modifié et complété par texte du 31 décembre 1969, qui oblige les entreprises soumises au régime réel en matière d'imposition de leur bénéfice d'appuyer leur déclaration fiscale par un modèle de bilan, de compte d'exploitation générale et de pertes et profits.

1.2. *Un cadre désuet, hétérogène et non normalisé*

L'analyse de l'ensemble des dispositions légales et réglementaires relatives à la comptabilité et à ses dérivées dénote leur caractère désuet, hétérogène et non normalisé. Elles sont d'essence fiscale et contiennent très peu d'informations intéressantes et fiables. L'information qu'elles secrètent a également un caractère statique puisqu'elle ne concerne qu'une seule année.

Ce cadre légal et réglementaire vise simplement la défense des intérêts des différents créanciers de l'entreprise et ne cherche nullement l'obtention et la diffusion d'une information comptable et financière fiable et crédible. Il n'est pas orienté vers la gestion et le pilotage de l'entreprise, mais plutôt vers la détermination du résultat fiscal.

D'ailleurs, c'est l'administration fiscale qui, face à un grand vide juridique en la matière, a imposé le système comptable français de 1957. Ce qui n'a fait qu'accentuer l'hégémonie du fiscal sur le comptable et le financier. Dans ces conditions, la grande partie des dispositions d'avant la réforme n'est que le reflet de la doctrine fiscale existante.

Cet ancien cadre légal se caractérisait aussi par une très grande diversification des situations engendrées par l'existence de plusieurs modes de comptabilisation et par l'absence d'uniformisation dans la présentation des documents comptables. Certains secteurs et activités tels que les banques et les assurances ont même élaboré des plans comptables professionnels.

Aussi, la présentation comptable était faite selon la convenance de l'entreprise et non pas en fonction des besoins des utilisateurs. De même les règles d'évaluation sont susceptibles d'être modifiées par les entreprises sans informations ni précisions. Elles avaient également une grande liberté pour modifier la présentation des comptes d'une année sur l'autre sans indication ni motivation. Dans ces conditions, le lecteur de ces comptes ne se trouvait pas en mesure d'avoir une idée précise sur le patrimoine de l'entreprise, ses résultats et ses performances.

Par ailleurs, ce cadre avait privilégié la connaissance des comptes de l'entreprise à un moment donné plutôt qu'une analyse dynamique des flux financiers et économiques de l'entreprise. Les documents comptables exigés et fournis ne constituent que le simple reflet de la situation à un instant déterminé. Ainsi les flux et évolutions qui interviennent entre la date d'ouverture et la clôture de l'exercice comptable sont complètement passés sous silence, d'où le qualificatif de pure information comptable statique. Ceci est d'autant plus grave que les entreprises négligent généralement les délais de communication de l'information, ce qui la rend souvent tardive, sans valeur sinon caduque. Il faut ajouter aussi que cette information fournie manque grandement de fiabilité et de crédibilité en raison de l'inexistence d'un corps de contrôle indépendant et compétent. Ainsi, la pratique du commissariat aux comptes des sociétés révélait d'importantes lacunes : un commissaire peut être nommé sans compétence requise, les règles d'incompatibilité n'existaient pas, la durée de ses investigations et ses moyens d'actions sont limités...

En définitive, l'ancien système comptable souffre de deux principales limites : l'absence d'un cadre rigoureux, homogène et normalisé d'une part et la confusion et l'inorganisation du corps professionnel d'autre part. D'où la nécessité et l'urgence d'une refonte totale du cadre légal et institutionnel de l'information comptable et financière.

2. Le nouveau système comptable et ses apports en matière de gestion et de pilotage de l'entreprise

Les réformes macro-économiques introduites au cours des années 80 (la réforme fiscale, la politique de privatisation, la réforme des marchés financiers...) ont exigé l'institution d'un système d'information, fiable et adapté. Ainsi par exemple, la réforme fiscale a imposé, outre les obligations générales, d'autres obligations spécifiques à chaque impôt comme la TVA ou l'IS (Boussetta, 1993).

De plus, l'ouverture croissante de l'économie nationale et son intégration à l'économie mondiale (adhésion au GATT en 1987...) imposent à l'entreprise marocaine une position concurrentielle et une grande compétitivité, ce qui nécessite entre autres la mise en place d'un système d'information comptable et financière répondant aux exigences et aux normes internationales.

C'est dans ce contexte que le Maroc a entrepris une réforme globale du cadre légal et institutionnel de l'information comptable et financière des entreprises. Basé sur des principes fondamentaux et sur des normes mondialement reconnues, ce nouveau cadre a permis d'améliorer sensiblement le système d'information dont l'objectif essentiel est de servir la gestion et le pilotage des entreprises.

2.1. Objectifs du nouveau cadre comptable et financier

Trois principaux objectifs ont été assignés à ce nouveau cadre à travers le respect des grands principes de la normalisation comptable.

En premier lieu, le nouveau système comptable se fixe comme objectif principal de fournir une information comptable et financière pertinente et fiable. Ceci est lié à l'adéquation entre le contenu et l'objet de l'information afin de représenter les concepts et les faits qu'elle analyse. Il s'agit de lever toutes les ambiguïtés afin de rendre cette information exploitable par tous les utilisateurs. Ce qui nécessite en particulier une bonne maîtrise des méthodes d'évaluation ainsi que leur permanence, une présentation rigoureuse et adaptée des états comptables de synthèse...

En second lieu, le nouveau système a uniformisé l'information comptable et financière afin de répondre convenablement aux demandes de ces différents utilisateurs. Le but recherché est d'avoir une vision unique de l'entreprise quelque soit son utilisateur. Cette uniformisation a été introduite en vue notamment :

- de fournir un ensemble de mesures communément admises sur les faits et actes économiques accomplis par l'entreprise ;
- d'obtenir une image fidèle de la situation de l'entreprise ;
- de faciliter le traitement informatique des données comptables ;

En troisième lieu, l'ouverture croissante de l'économie marocaine impose l'existence et l'application d'un langage de communication uniforme et harmonisé afin de permettre aux entreprises nationales de dialoguer et de traiter avec le monde extérieur. Ce besoin d'harmonisation est universel, ce qui a amené la création d'institutions internationales telles que l'institute Accounting Standard Committee (IASC), le Conseil Africain de comptabilité (CAC)... En s'inspirant des expériences étrangères et surtout française, le Maroc s'est efforcé dans le cadre de ce nouveau cadre comptable d'adapter son système d'information comptable et financière à l'environnement régional et international.

2.2. Contenu général du nouveau système d'information comptable et financière

Le Code Général de Normalisation Comptable (CGNC) a été institué par un arrêté du Ministère des Finances du 19 août 1986. Il a été le résultat des travaux de la Commission de Normalisation Comptable (CNC) qui était l'organe technique du Comité National du plan comptable créé le 10 décembre 1983 par le Premier Ministre. Les travaux de la CNC ont été

achevés par la mise en forme d'un projet de CGNC le 23 décembre 1986. Celui-ci a été rendu applicable aux établissements publics en 1989 et obligatoire pour les entreprises depuis le 1^{er} janvier 1994.

2.2.1. RÈGLES ET PRINCIPES FONDAMENTAUX

Le Nouveau Système Comptable (NSC) a introduit la notion d'image fidèle tout en affirmant avec force les principes fondamentaux de la comptabilité. Il a également indiqué avec beaucoup de clarté et de précision les méthodes d'évaluation. L'assise doctrinale et juridique ainsi que la rigueur méthodologique de ce NSC peuvent être mises en évidence au moins à trois niveaux :

- **Introduction de l'image fidèle de la situation de l'entreprise** : l'article 11 de la loi 9-88 fixant les obligations comptables des commerçants stipule que « les états de synthèse doivent donner une image fidèle des actifs et passifs ainsi que de la situation financière et des résultats de l'entreprise ». Par conséquent, ils doivent comprendre autant d'informations qu'il est nécessaire et même des informations qualitatives et extra-comptables, mais doit aussi représenter l'image la plus fidèle de la situation réelle de l'entreprise, d'où la notion de représentation du réel. (CNC, 1986)
- **Affirmation des principes comptables fondamentaux** : afin de lui conférer la crédibilité indispensable et servir l'image fidèle que doit donner l'information comptable et financière, le NSC a été basé sur des principes directeurs internationalement reconnus et adoptés. Constituant l'assise conventionnelle et doctrinale de la comptabilité normalisée, ces principes sont ceux de la continuité d'exploitation, de la permanence des méthodes, du coût historique, de la spécialisation des exercices, de la prudence, de la clarté et de l'importance significative. (CNC 1986).
- **Précision des règles d'évaluation** : la notion d'évaluation est au centre de l'information comptable et financière. C'est pour cette raison que le NSC a accordé une attention toute particulière à cette importante question en spécifiant le mode à utiliser en toutes circonstances, qu'il s'agisse de l'entrée de nouveaux éléments dans le patrimoine de l'entreprise (valeur d'entrée) ou à une date donnée (valeur actuelle) ainsi que dans le bilan (valeur nette comptable). Ce NSC utilise la méthode du coût historique sur lequel toutes les opérations sont comptabilisées en unités monétaires courantes. La méthode du coût complet est retenue pour les biens nouvellement entrés dans le patrimoine de l'entreprise...

2.2.2. ÉTATS DE SYNTHÈSE ET PLAN DES COMPTES

Le NSC a défini un cadre comptable avec un plan de comptes visant la confection d'états de synthèse servant à la gestion et au pilotage de l'entreprise. Ces états qui sont le Bilan, le Compte des Produits et de Charges (CPC), l'État des Soldes de Gestion (ESG), le Tableau de Financement (TF) et l'État des Informations Complémentaires (ETIC) qui sont élaborés au moins une fois par an. Ils constituent l'expression exhaustive de l'information comptable et financière destinée aux tiers et le support privilégié employé pour la gestion et le pilotage de l'entreprise en servant les besoins internes d'information. L'introduction de ces différents états de synthèse a permis d'améliorer de manière substantielle l'information comptable et financière. Outre le bilan qui est présenté désormais de manière adaptée et le CPC qui a fusionné les anciens comptes d'exploitation générale et de pertes et profits, l'ESG, le TF et l'ETIC constituent de grandes nouveautés qui ont entraîné d'importantes avancées dans ce domaine.

L'ESG doit décrire sur deux tableaux, en cascade, la formation du résultat net et de l'autofinancement. Il s'agit en premier lieu du Tableau de Formation du Résultat (TFR) qui analyse les différents stades de formation du résultat et qui met en exergue les performances réalisées par l'entreprise. Ce tableau permet de dégager la marge brute d'exploitation ainsi que les différents types de bénéfices. En second lieu, il y a le Tableau de Détermination de l'Autofinancement qui fait apparaître la capacité (ou l'insuffisance) d'autofinancement et l'autofinancement. Il faut signaler qu'une colonne est réservée aux chiffres de l'année précédente dans un souci de comparaison et d'analyse financière dynamique.

Réforme du cadre légal et institutionnel

Le Tableau de Financement (TF) est l'état de synthèse qui met en évidence la politique d'investissement et de financement de l'entreprise. Il retrace les évolutions financières en décrivant les ressources dont l'entreprise a disposé et les emplois qu'elle a effectués. Permettant de faire la liaison entre deux bilans successifs à travers l'analyse des flux financiers, le TF constitue l'une des pièces maîtresses du nouveau système comptable marocain (A. Benmoussa et M. Pableu, 1995).

L'ETIC est l'équivalent de notes jointes aux états financiers anglo-saxons ou de « l'annexe » du plan comptable français. 22 états et tableaux sont à fournir dans la mesure où les informations contenues sont significatives. Ils sont composés de trois types de rubriques :

- **Les rubriques A** : elles comportent les informations sur les principes et les méthodes comptables utilisées ;
 - **Les rubriques B** : elles contiennent les informations complémentaires du bilan et du CPC : détail des non valeurs, tableau des immobilisations, le tableau des amortissements...
 - **Les rubriques C** : elles regroupent d'autres informations complémentaires comme la répartition du capital, l'affectation du résultat, les opérations en devises...
- Il faut préciser que le NSC comporte un modèle normal comportant les 5 états de synthèse et un modèle simplifié réservé pour les entreprises dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 7 500 000 dirhams par an avec seulement 4 états de synthèse (sans l'ESG).

2.2.3. LES APPORTS DU NOUVEAU CADRE SUR LE PLAN DE LA GESTION DE L'ENTREPRISE

En matière de gestion et de pilotage, l'apport de ce NSC se situe au moins à trois niveaux :
- *La disponibilité et la qualité de l'information comptable et financière.*

Afin d'assurer l'homogénéité et la fiabilité de cette information, le NSC a imposé aux entreprises la tenue d'une comptabilité régulière selon des modèles bien déterminés tout en apportant certains concepts et principes fondamentaux à cet effet. Ainsi pour donner à cette comptabilité son caractère économique et non plus uniquement fiscal, la règle de l'image fidèle a été consacrée.

Avant la réforme, la comptabilité était construite selon des modèles fiscaux visant à approcher le résultat imposable. Les entreprises présentaient leurs comptes de manière à payer le moins d'impôt possible. Conscient de cette grande lacune, le NSC a imposé des contraintes et des normes universelles à respecter lors de l'élaboration des états de synthèse. Ce qui contribue également à harmoniser la pratique comptable nationale avec les standards internationaux.

Parmi ces principes, on trouve celui de la continuité de l'exploitation, de la permanence des méthodes... Ces différents principes ont permis :

- Un apport significatif sur le plan de l'amélioration de l'information comptable et financière tout en garantissant la règle de l'image fidèle ;
- Une contribution à la fiabilité et à la précision de cette information ainsi qu'à sa transparence.

Par ailleurs, l'introduction de l'ETIC a été d'une extrême importance sur ce plan. En effet, les différents tableaux que comporte cet ETIC constituent une aide précieuse à l'utilisateur et au destinataire de l'information. Concernant l'utilisateur interne, cet ETIC permet de revenir sur le détail des postes et d'examiner les événements survenus selon une approche dynamique.

- *L'amélioration de la gestion des entreprises*

L'appréciation de la performance d'une entreprise est faite à travers l'examen de ces documents comptables. Sa gestion quotidienne ne peut pas être menée à bien sans référence à ses états de synthèse et au cadre comptable servant à leur élaboration.

Avec le NSC, la conception de ces états de synthèse et du cadre de leur élaboration a été conduite dans l'optique d'améliorer la gestion et le pilotage des entreprises. Au niveau du bilan par exemple, la nouvelle classification en grandes masses a servi de manière probante à l'analyse financière tout en facilitant le calcul direct des principales grandeurs des équilibres bilantiels : FR, BFR et TN. De même, l'inscription des chiffres de l'année précédente permet

une analyse dynamique avec la possibilité de comparaison immédiate afin de suivre l'évolution de la structure financière de l'entreprise d'une année sur l'autre.

Quant au CPC, sa nouvelle structure distingue 3 types de produits et de charges et de résultats : exploitation, financier et non courant. Cette présentation permet à l'analyste financier de connaître et d'apprécier la formation du résultat. Outre l'intérêt de cette présentation en un seul document, le CPC fait apparaître sur deux colonnes les chiffres de l'exercice et ceux du précédent, facilitant par là l'analyse dynamique de l'évolution des éléments constitutifs du résultat de l'entreprise. Il faut signaler aussi que la partie financière du CPC est de nature à apprécier l'incidence de la politique financière de l'entreprise sur son résultat.

L'ESG est à la fois très utile pour la gestion interne de l'entreprise et pour l'analyse de ses rapports avec ses partenaires. Il est de nature à permettre la recherche des problèmes de l'entreprise quant à la formation de son résultat. Le tableau de formation du résultat qui constitue une composante de l'ESG a apporté l'une des principales innovations dans ce domaine à travers la détermination d'indicateurs de performance tels que la marge commerciale, la valeur ajoutée... L'analyse de l'ensemble de ces soldes permet de localiser les sources de profit de l'entreprise et par conséquent un meilleur contrôle des charges et une bonne orientation des produits.

Le TF est susceptible quant à lui d'appréhender les différentes ressources de financement de l'exercice et leur utilisation soit pour des investissements nouveaux, soit pour les financements du besoin global d'exploitation ou éventuellement des dettes. C'est un instrument essentiel d'appréciation des besoins de l'entreprise en matière financière tout en permettant de suivre l'évolution des flux financiers.

– *La création d'un esprit analytique*

L'un des apports essentiels du NSC est son adaptation aux exigences d'information avec notamment la prise en compte de la taille de l'entreprise. À cet effet, un modèle comptable simplifié a été prévu pour les entreprises dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 7 500 000 dirhams par an. Ce modèle a permis de moduler les états de synthèse et les plans de compte afin de conduire toutes les entreprises à tenir une comptabilité.

De même la distinction entre l'exploitation, le financier et le non courant permet à l'entreprise de mieux cerner sa rentabilité à tous les niveaux. Dans le même sens, les dotations aux amortissements et aux provisions ainsi que leurs reprises ne sont plus regroupées, mais classées selon leur nature, ce qui renforce le caractère analytique de l'exploitation et de la formation du résultat.

Il faut ajouter également, sur ce plan, que le NSC a proposé un cadre de comptabilité analytique qui détermine les coûts et permet de suivre et d'intégrer les techniques de gestion prévisionnelle dans les méthodes de gestion. Mais ce cadre demeure facultatif.

3. NSC, information comptable et financière et gestion de l'entreprise : résultats d'une enquête

Pour mieux faire ressortir les apports du NSC en matière d'information comptable et financière ainsi que sa contribution à la gestion et au pilotage de l'entreprise, nous avons mené une étude empirique dans ce sens. Celle-ci a été basée sur un questionnaire que nous avons administré directement à un échantillon représentatif d'entreprises de la région de Rabat-Casablanca. Le choix des 34 entreprises enquêtées a été effectué sur une base raisonnée.

Le questionnaire comporte 3 volets essentiels :

- L'identification de l'entreprise ;
- Le NSC et ses principaux apports ;
- L'information comptable et financière, la gestion et le pilotage de l'entreprise

De manière générale, une certaine unanimité s'est dégagée quant aux apports essentiels du NSC. Trois aspects fondamentaux apparaissent dans la synthèse des résultats obtenus.

3.1. La comptabilité et son rôle

La comptabilité est considérée par 55 % des entreprises enquêtées comme un instrument de gestion et de pilotage et par 22 % comme un moyen d'information. 18 % de ces entreprises estiment qu'elle est un simple système d'organisation, tandis que seules 5 % d'entre elles affirment que la comptabilité ne joue aucun rôle. Ces réponses montrent une prise de conscience grandissante quant à l'importance de la comptabilité en matière de gestion des entreprises. La conception purement fiscale de cette comptabilité est en train de s'effriter au sein des managers des entreprises marocaines ;

Dans ce sens, plus des trois quarts des entreprises enquêtées estiment que la comptabilité est un important instrument d'aide à la décision. Son appui dans ce domaine est crucial. De même plus de 9 sur dix de ces entreprises déclarent faire référence à la comptabilité dans l'élaboration de leurs plans d'action. Il faut signaler également que 62 % d'entre elles estiment que les états de synthèse imposés par le NSC constituent de véritables moyens de référence pour l'amélioration du pilotage de leurs entreprises et répondent parfaitement à l'appréciation et à l'analyse de leurs performances.

3.2. Le NSC et les attentes des entreprises

Globalement, les attentes des entreprises enquêtées envers le NSC ont été satisfaites. Ainsi pour plus de la moitié d'entre elles, le NSC constitue une grande avancée en matière d'information comptable et financière. Il a permis une amélioration significative tant au niveau quantitatif qu'au niveau qualitatif. 27 % de ces entreprises estiment que le NSC constitue un instrument efficace de gestion de l'entreprise à travers les états de synthèse qu'il permet d'élaborer, le plan des comptes qu'il impose... Pour plus du tiers de ces entreprises, le NSC constitue un précieux moyen d'aide à la décision.

Il faut ajouter également que 64 % des entreprises considèrent qu'il constitue une véritable rupture par rapport à l'ancien cadre comptable qui est considéré comme désuet et inadapté. En dépit des difficultés qu'il a engendrées pour quelques-unes d'entre elles (formation du personnel, obligations supplémentaires...) ces apports sont largement positifs et indéniables.

3.3. Le NSC et l'esprit analytique

L'éveil d'un esprit analytique est l'une des importantes contributions du NSC. Ainsi, les indicateurs de gestion prévus par les différents états de synthèse ont permis de développer cet esprit qui était complètement absent dans l'analyse de l'ancien cadre comptable. L'examen des réponses des entreprises quant aux indicateurs prévus dans l'ESG montrent que :

- 19 % de ces entreprises estiment que la marge brute est l'indicateur le plus significatif et le plus approprié. Celui-ci n'a naturellement de valeur que pour les entreprises commerciales.
- De même, 21 % de ces entreprises déclarent que c'est la valeur ajoutée qui constitue l'indicateur le plus adapté et celui qui a fait avancer le plus un certain esprit analytique auprès des entreprises. Plus des deux tiers de ces entreprises pensent que ce sont les résultats de l'exercice (et surtout le résultat net) qui apparaissent les plus importants à ce niveau.
- La moitié des entreprises enquêtées estiment que les paramètres d'analyse financière sont adaptés à l'analyse et à la maîtrise de la situation financière des entreprises, plus précisément, le tiers d'entre elles déclarent que les indicateurs du FR, BFR et TN prévus dans le tableau de financement sont suffisants pour la gestion financière des entreprises.
- L'ensemble des entreprises enquêtées sont parfaitement conscientes de l'importance et de l'intérêt du tableau de financement. Il est considéré comme un moyen de gestion, un préalable à l'action efficace de l'entreprise et comme source de compétitivité.

Pendant plusieurs décennies, les entreprises marocaines ont utilisé un système d'information comptable et financière hétérogène non normalisé et très ancien. Ce système d'éminence juridique et qui reflétait la doctrine fiscale existante apparaît de plus en plus inadapté. Il est devenu incapable de répondre aux exigences des entreprises en matière de disponibilité et de

fiabilité de l'information comptable et financière dans un contexte marqué par la mondialisation et l'ancrage croissant de l'entreprise nationale à l'espace européen.

Pour répondre aux besoins des différents utilisateurs de cette information et aux impératifs de l'ouverture économique, le Maroc a entrepris la modernisation de son cadre comptable par l'introduction d'un nouveau système applicable depuis le 1^{er} janvier 1994. Basé sur les concepts et principes fondamentaux qui régissent la comptabilité, celui-ci a permis de préciser avec détail les méthodes d'évaluation, de déconnecter le système comptable de la fiscalité, d'apporter une nouvelle présentation des états de synthèses, de prévoir un plan de compte adapté et original et de définir une nouvelle organisation comptable et financière.

Les apports de ce nouveau cadre sont nombreux au niveau de l'amélioration quantitative et qualitative de l'information comptable et financière, de la présentation des états de synthèse et de leur adaptation aux besoins de l'analyse, ce qui permet de mieux cerner la gestion des entreprises et de constituer de véritables instruments de pilotage et d'évaluation de leurs performances. Ces différents apports ont été confirmés dans une large mesure par les résultats empiriques de notre enquête. Ces résultats ont montré que les entreprises marocaines prennent de plus en plus conscience de l'intérêt et de la portée du NSC en tant qu'instrument de gestion et d'aide à la décision. Celui-ci a contribué à éveiller un certain esprit analytique auprès des managers tout en leur apportant des indicateurs et des paramètres pertinents de gestion et d'analyse financières.

Bibliographie

- BEKKAY K. (1991). Le code général de normalisation comptable. Rabat : édition Arabian Al Hilal, 172 p.
- BENMOUSSA A. et PABEU M. (1995). Construire le Tableau de financement du plan comptable marocain. Casablanca : Gaetan Morin, éditeur, 172 p.
- BOUSSARD D., MICHEL A. et STOTOWY H. (1987). Que pensent les grandes entreprises du nouveau plan comptable ? *Revue française de gestion*, n° 60, 24-37.
- BOUSSETTA M. (1993). Fiscalité de l'entreprise marocaine. Fes : éditions de la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, 230 p.
- GUIMARD A. (1998). La communication financière. Paris : Économica, 109 p.
- COMMISSION NATIONALE DE LA COMPTABILITÉ (1986). 5 volumes. Rabat : CGNC, 724 p.
- DELISSALLE E. et GELARD G. (1991). Exporter la comptabilité : le système comptable d'entreprise, *Revue française de comptabilité*, n° 23, 17-32.
- GAUVIN A., SAINT PIERRE D., TOUCHE TOHMATSU E. and YOUNG A., GROUPE GCC, MAZARS & GUERARD (1996). L'information financière. Paris : Meylan Édition, 225 p.
- GHANNAM ZAIM O. (1998). Entreprises et communication au Maroc. Casablanca : Dar Nachr Al Maarifa, 134 p.
- HASSAN A. (1989). Plan comptable marocain et français : États de synthèse, *Revue Banque et Entreprises*, n° 21-22 et 23, 11-22 et 10-16.
- KAYRITAS D. (1997). La notation financière, quand une information devient un instrument de décision, *Revue d'Économie financière*, n° 41, 69-76.
- KIENAST P. (1982). Le nouveau plan comptable, lecture et analyse financière, *Revue Banque* n° 420, 35-48.
- MINISTÈRE DU PLAN (1982). Pour un plan comptable marocain, 27 p.
- PEROCHON C. et TALBI A. (1993). Pour comprendre et utiliser le plan comptable marocain. Paris : éditions Foucher, 129 p.

Stratégies des petits et moyens entrepreneurs dans la gestion du risque à travers les réseaux informels du commerce transfrontalier entre Brazzaville et Kinshasa : une approche par la théorie de l'agence

Theophile Dzaka
CREP- ESGAE, Université de Brazzaville

Introduction

L'échec notoire de l'intégration inter-étatique en Afrique centrale contraste avec le dynamisme du régionalisme des réseaux via les échanges parallèles des marchandises et des facteurs. L'ampleur de ces échanges traduit surtout le dynamisme des petits et moyens entrepreneurs nationaux des zones frontalières et s'explique tant par les écarts des politiques fiscal-douanières et des politiques de change entre pays voisins, que par l'existence séculaire au plan transfrontalier de réseaux d'affaires construits par des entrepreneurs et souvent basés sur des affinités ethno-culturelles qui se fondent sur les relations de confiance. Ces entrepreneurs qui relèvent tant du secteur informel que formel prennent d'importants risques commerciaux et extracommerciaux en opérant sur les marchés parallèles, dès lors qu'ils violent les règles du jeu légal et évoluent dans un contexte marqué par la distribution asymétrique de l'information. Ainsi, la maîtrise de l'information sur ces marchés devient un facteur déterminant dans les performances de ces entrepreneurs.

L'objectif principal de cette contribution est donc d'analyser dans un contexte de PAS et d'asymétrie de l'information, les stratégies entrepreneuriales dans la gestion du risque, à la lumière de la théorie de l'agence, en vue de minimiser les coûts d'agence à l'occasion des échanges parallèles entre le Congo-Brazzaville et le Congo-Kinshasa.

Au plan méthodologique, cette contribution couvrira les années 90 et sera centrée sur les échanges parallèles qu'entretient le Congo, membre de la Zone Franc ayant une monnaie convertible, le Franc CFA et la République Démocratique du Congo (RDC), pays à monnaie non convertible, le Franc congolais et qui connaît une forte dollarisation de son économie. Il s'agira surtout de rendre compte d'une enquête effectuée en 1998 à Brazzaville et Kinshasa auprès d'un échantillon de commerçants (y compris les trafiquants de diamants), de « cambistes » opérant sur le marché parallèle de devises, et de douaniers, qui sont les principaux acteurs de ces échanges. Les relations d'affaires entre ces différents agents sont interprétées à partir de la théorie de l'agence qui à travers le modèle principal-agent met en exergue les stratégies déployées par les entrepreneurs enquêtés en vue de réduire leurs coûts d'agence et partant lutter contre l'opportunisme des partenaires (d'où les phénomènes d'anti-sélection et d'aléa moral), lors de leurs transactions. En conséquence, notre démarche a deux étapes : d'abord, présenter la typologie des réseaux des échanges parallèles entre le Congo et la RDC, en soulignant les défauts informationnels des marchés parallèles ; ensuite rendre compte des stratégies des entrepreneurs face au risque, au regard de la théorie de l'agence, dans ces échanges parallèles. Enfin, à la suite de Geronimi (1991), nous retenons la définition des échanges parallèles selon laquelle ceux-ci regroupent, stricto sensu, les flux de contrebande, les mouvements de biens non déclarés à travers les frontières ; sans perdre de vue qu'autour de la contrebande (au sens d'activités illégales mais légitimes, les activités criminelles comme le trafic des stupéfiants étant donc exclues) gravitent nombre d'activités

connexes essentielles : marchés parallèles de la monnaie, sous-facturation et surfacturation des marchandises, fuite des capitaux.

1. Typologie des réseaux du commerce parallèle transfrontalier et défauts informationnels des marchés

1.1. Typologie des réseaux de contrebande

Le concept de réseau est généralement défini à partir de l'observation des liens de confiance entre individus. Bidault et Jarillo (1995), par exemple, définissent la confiance comme « la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des circonstances imprévues, en fonction des règles de comportement que nous trouvons acceptables »¹. Vu les sources de la confiance (celle-ci procède tant des relations économiques que sociales)² on admet que l'organisation est génératrice de confiance entre les individus qui y appartiennent.

À l'instar du marché et de la hiérarchie, le réseau-coopération est une institution de coordination économique qui repose notamment sur le mécanisme de la confiance, parallèlement aux mécanismes de prix et d'autorité. Or le rôle de la confiance est un cadre conceptuel approprié pour rendre compte des transactions informelles, en ce sens que souligne Charreaux (1991), ces transactions ne sont pas régies par des lois formelles, car la valeur, la qualité et la quantité des services échangés sont difficilement mesurables. En outre, les transactions informelles qui se produisent dans un réseau ressemblent aux échanges sur longue période (caractère inter temporel des échanges). En fin de compte, les services rendus peuvent être interprétés comme des créances qu'ont les offreurs sur les demandeurs ; ces créances étant garanties par la confiance.

L'importance des échanges parallèles entre pays d'Afrique centrale, en particulier ceux qui s'opèrent entre le Congo-Brazzaville et le Congo-Kinshasa, peut se lire à travers la diversité des réseaux des acteurs impliqués dans l'organisation de ce commerce. Ainsi, conformément aux résultats de nombre d'études en Afrique occidentale (Geronimi, 1991) et en Amérique Latine (Verna, 1993)³, nos enquêtes de terrain ont permis d'identifier trois types de réseaux de contrebande en Afrique centrale (Dzaka et Kilem 1996). Il s'agit des réseaux de la petite contrebande ; ensuite des réseaux de contrebande documentée ; enfin des réseaux de contrebande étatique.

a) Les réseaux de la petite contrebande dite de « fourmis » résultent du fort taux de chômage sévissant notamment dans les zones frontalières et de la volonté des groupes sociaux dévalorisés de résister aux capacités de prédation des agents de l'État ou d'atténuer les effets sociaux des programmes d'ajustement structurel. Les principaux acteurs de ces réseaux sont les petits commerçants et les petits producteurs, en majorité des femmes, qui vendent à travers les frontières les biens de consommation courante comme les produits agricoles, les produits de l'artisanat et quelques biens manufacturés produits dans la sous-région ou importés du reste du monde, tels que : thé, café, sel, sucre, savon, textiles, ustensiles de cuisine, produits cosmétiques, médicaments, carburant, etc.

1. Ils distinguent la confiance morale de la confiance technique. La première renvoie aux pénalités contractuelles et morales et suppose la connaissance morale, la seconde renvoie aux pénalités contractuelles et suppose la connaissance technique.

2. Pour aller plus loin dans les facteurs de construction sociale de la confiance (la foi, les éléments de validation, de preuve et de garantie, la mémoire c'est-à-dire les expériences passées) lire notamment J.M. Servet (1994) « la confiance un facteur décisif de la mobilisation de l'épargne ». In : Notes de Recherche n° 94-41, Réseau Entrepreneuriat AUPELF-UREF, Paris, 10-18.

3. Voir V. Geronimi (1991) « Les échanges non enregistrés implications pour l'intégration régionale », in Intégration régionale et Ajustement Structurel en Afrique Sub-Saharienne, J. Coussy et P. Hugon (Eds), Ministère de la Coopération et du Développement, Paris ; G. Verna (1993). La contrebande et ses acteurs : un essai de classification. In : Les Cahiers du CEDIMES, n° XIV, septembre, Université de Paris 2.

Stratégies des petits et moyens entrepreneurs

Cette forme de contrebande qui est très courante entre les deux Congo est favorisée en particulier par les facteurs suivants : la porosité de la longue frontière commune (plus de 1 500 km) à travers laquelle sont disséminés des dizaines de points de passage illégaux qui sont facilement franchis par les contrebandiers en pirogue ou à pieds ; la proximité géographique des deux capitales les plus rapprochées du monde ; la présence au Congo-Brazzaville d'une forte communauté d'immigrés originaires du Congo-Kinshasa, estimés à plus de 50 000 résidents pour les réguliers ; l'existence des mêmes communautés ethno-culturelles (les peuples Kongo et Teke en particulier) à travers les régions frontalières. Cette proximité culturelle entre contrebandiers des deux pays permet de limiter les comportements opportunistes des acteurs et de générer la confiance, ce qui se révèle essentiel dans les réseaux informels du commerce transfrontalier.

Par ailleurs les réseaux de la petite contrebande présentent les caractéristiques ci-après, dans leur fonctionnement :

- la pratique du commerce ambulant est fréquente en ce sens que les contrebandiers cherchent à vendre directement leurs marchandises auprès du consommateur final des villes mais aussi celui des zones rurales frontalières. La deuxième stratégie de distribution pour ces petits commerçants consiste à livrer leurs marchandises à des intermédiaires qui sont des propriétaires gérants de kiosques du secteur informel et boutiques du secteur formel installés en milieu urbain, spécialement à Brazzaville et Kinshasa ;
- les transactions économiques des différents acteurs (transporteurs, grossistes, détaillants, agents de change) de ces réseaux sont sous-tendues par une logique de survie économique ainsi que par des rapports fondés sur la confiance découlant de la proximité culturelle et relationnelle, ce qui tend à limiter les comportements opportunistes des acteurs eu égard à leur rationalité limitée, d'où l'endogénéisation du risque commercial.

b) Les réseaux de la contrebande documentée utilisent toutes les formes imaginables de faux documents, via surtout la sous-facturation ou la sur-facturation, avec la complicité des agents de l'État, notamment des douaniers. Ainsi, les taxes douanières étant en général jugées trop élevées par les importateurs, ceux-ci préfèrent souvent verser directement au douanier un « Bakchich » ou une « motivation » dont le montant est évidemment inférieur à la taxe officielle. Il en résulte que la marchandise sera soit sous-évaluée, soit carrément exonérée.

Notre enquête réalisée au beach de Brazzaville en 1994 auprès d'une vingtaine de commerçants originaires des deux Congo et qui opèrent dans le commerce entre Brazzaville et Kinshasa, indique que le douanier des deux rives du fleuve Congo se contenterait souvent d'un Bakchich égal au tiers des droits de douane normalement dus. Du point de vue du risque pris par les commerçants sur les marchés parallèles transfrontaliers, l'analyse économique (Daubree, 1994) souligne que si dans la contrebande qui s'effectue par des « points d'entrée illégaux », il n'y a aucune possibilité de se couvrir contre le risque de confiscation ou de saisie de la marchandise, en revanche dans la contrebande qui se réalise par des « points d'entrée légaux », la possibilité de se couvrir existe : le risque d'être contrôlé est d'autant plus faible que la quantité déclarée en douane est importante. En conséquence, le volume déclaré agit négativement sur la probabilité de détection.

Les commerçants nationaux et expatriés (Ouest-Africains, Asiatiques, Libanais) légalement installés dans la sous-région, notamment à Brazzaville et Kinshasa, sont les principaux acteurs de ces réseaux dont les transactions concernent aussi bien les pierres précieuses (or, diamants) que le café ou le cacao, ainsi que les biens de consommation durable (électroménager surtout) et les biens intermédiaires (en particulier les pièces détachées pour automobiles et les matériaux de construction).

c) Les réseaux de la contrebande étatique ou grande contrebande concernent la contrebande qui s'accomplit sous les auspices d'entités liées aux institutions publiques et aux dirigeants politiques en place, à travers un véritable pont aérien et/ou des convois de véhicules routiers. Le domaine privilégié par cette contrebande concerne les biens à forte rentabilité économique.

Des réseaux de contrebande « officielle » fonctionneraient en Afrique centrale, spécialement la contrebande sur les diamants et l'or. La gestion des comptoirs d'or et de diamants par des étrangers dans les pays voisins de la RDC et de l'Angola (ces derniers sont les grands producteurs de pierres précieuses dans la sous-région), favorise le détournement d'une partie de la production de ces pays. Ainsi, lors d'un point de presse tenu le 14/11/94 à Kinshasa, le Premier Ministre de la RDC (ex Zaïre) a révélé qu'en 1993 par exemple, son pays qui devrait recevoir 752 millions de dollars correspondant à ses exportations de diamants n'a enregistré qu'une recette de 350 millions de dollars, le reste soit plus de 50 % étant considéré comme « exportations »⁴ du Congo-Brazzaville voisin qui pourtant n'est pas producteur de diamants.

De même, une étude de Nord-Sud Export Conseil (1995) révèle que selon les statistiques de l'Office Belge du Commerce Extérieur (OBCE), en 1992 et 1993, 99,5 % des exportations du Congo-Brazzaville vers la Belgique (10,8 millions et 11,2 millions de francs belges respectivement) comprenaient des pierres et des métaux précieux (les diamants) ; on retrouve une proportion à peu près équivalente, soit 95 %, on ce qui concerne les exportations du Burundi vers la Belgique (1,6 milliard de francs belges en 1993), à ceci près qu'elle correspond essentiellement à des ventes d'or ; plusieurs exportateurs de Bujumbura interrogés par le quotidien « La Libre Belgique », ont du reste reconnu que 80 % de leurs approvisionnements en métal précieux proviennent de la RDC, plus précisément de la région frontalière du Kivu.

Ainsi le Congo-Brazzaville figure parmi les dix premiers fournisseurs de diamants à la Belgique (cf. tableau 1). Vallee et Misser (1997) relèvent à cet égard qu'en 1994, le Haut Conseil du Diamant (HCD) enregistrerait un montant considérable d'importations anversoises de diamants bruts provenant du Congo, soit 4,6 millions de carats d'une valeur de 316 millions de dollars. Cette production correspondait, à l'époque, à la production annuelle de la MIBA (une entreprise minière de la RDC) et en valeur 50 % des importations belges de diamant provenant la même année de la RDC, selon le HCD.

En 1995, le Congo a dépassé les 400 millions de dollars pour les exportations de diamants vers la Belgique. Ces flux correspondent en fait à des réexportations de diamants de la RDC et d'Angola écoulés en contrebande. Comme preuve supplémentaire du caractère controversé de l'origine congolaise (Congo-Brazzaville) pour les milieux diamantaires, des sources autorisées comme l'US Bureau of Mines et la Central Selling Organisation (CSO) qui est la centrale de vente de De Beers ne mentionnent pas le Congo-Brazzaville dans la liste des producteurs africains de diamant brut (Vallee et Misser, 1997).

Le tableau 1 ci-après indique la liste des principaux fournisseurs de diamants à la Belgique via la place d'Anvers.

En fait, l'on sait (Bredeloup, 1994) que depuis les années 60 a été créé à Brazzaville un circuit-relais de commercialisation autonome de pierres précieuses provenant de la RDC. Ce circuit qui implique des acteurs Ouest-africains, Levantins, Européens et Israéliens, comme intermédiaires entre exploitants et « acheteurs officiels » bénéficierait de divers et solides appuis locaux. Ainsi l'étude de MacGaffey (1991) relève que, déjà en 1965, plus de 42 % de la production de diamants de la RDC était exportée illégalement par Brazzaville.

1.2. Défauts informationnels des marches parallèles transfrontaliers

Lorsque, comme sur les marchés parallèles frontaliers qui fonctionnent à travers les réseaux, les agents disposent d'une information incomplète ou quand il y a distribution asymétrique de l'information, surviennent alors des problèmes de hasard moral et de sélection adverse.

4. Les données officielles de la Balance des Paiements du Congo ne mentionnent pas explicitement une rubrique « Diamants » dans les exportations.

Tableau 1. Pays fournisseurs de diamants bruts à la Belgique en 1995

Pays Fournisseurs	En milliers de Carats (1)	Valeur en millions de \$ (2)	Ratio (2)/(1)
Angola	562	150	26,69
Gambie	443	118	26,64
Sierra Léone	455	87	19,12
Centrafrique	636	88	13,84
Israël	2 667	361	13,54
Guinée	780	96	12,31
Congo-Brazza	4 469	407	9,11
Royaume Uni	28 862	2 441	8,46
dont CSO	26 047	2 041	7,84
Côte-d'Ivoire	1 614	119	7,37
Liberia	10 677	747	7,00
RDCongo (ex Zaïre)	18 463	645	3,49

Source : Haut Conseil du Diamant, cité par Vallee et Misser (1997), 48.

1.2.1. ASYMÉTRIE D'INFORMATION ET SÉLECTION ADVERSE SUR LES MARCHÉS PARALLÈLES

Le concept d'anti-sélection ou sélection adverse désigne un effet pervers du fonctionnement des marchés dû à des problèmes informationnels spécifiques. Autrement dit, comme le note Schotter (1996), le problème de sélection adverse survient lorsque l'incapacité des agents présents sur un côté du marché à connaître certaines caractéristiques de l'autre partie conduit à un échec du marché à cause du manque d'information, l'on parle aussi dans ce cas du problème de « type caché ». Concrètement, la sélection adverse équivaut à un effet pervers qui exclut du marché des produits de bonne qualité, à l'instar de ce qui se passe sur le marché de voitures d'occasion dans le modèle d'Akerlof (1970).

Le prix n'est plus dans ce contexte un parfait signal de la valeur du bien, vu que pour un prix identique, il est possible d'acquérir des biens de qualités différentes. Ainsi, à défaut des prix, pour éviter la sélection adverse les agents qui vendent les biens recourent à la théorie du signal en vue de signaler la qualité de leurs biens sur le marché. Cette théorie vise la production des signaux révélateurs d'informations quant aux caractéristiques cachées de certains agents ou de produits.

Ainsi sur les marchés parallèles transfrontaliers, la confiance qui tend à coordonner les activités des agents dans les différents réseaux (*cf. supra*) n'élimine pas totalement leur opportunisme ex-ante. Cet opportunisme est rendu possible par l'asymétrie d'information entre parties ; d'où le problème de sélection adverse par lequel les transactions risquent de se réaliser notamment sur les produits de mauvaise qualité. Le phénomène de la piraterie ou contrefaçon, très courant sur ces marchés parallèles peut illustrer notre propos. En effet, on sait que les transactions des petits et moyens entrepreneurs impliqués en particulier dans les réseaux de la petite contrebande et de la contrebande documentée entre Brazzaville et Kinshasa, portent parfois sur des produits de contrefaçon. Ces transactions concernent notamment la contrebande de la propriété intellectuelle et industrielle (cassettes audio, médicaments, pièces détachés pour véhicules, produits cosmétiques, pagnes, etc.). Ces produits de contrefaçon en général fournis par les contrebandiers kinois à leurs clients brazzavillois mal informés, se retrouvent dans les circuits formels de distribution à

Brazzaville, il en résulte une tendance à l'éviction des « produits d'origine » et de meilleure qualité sur le marché. Ici la théorie du signal devient donc difficile à appliquer.

1.2.2. ASYMÉTRIE D'INFORMATION ET ALÉA MORAL SUR LES MARCHÉS PARALLÈLES

Le problème de l'aléa moral ou hasard moral peut être aussi à l'origine de la disparition des transactions mutuellement bénéfiques entre agents. Pour Brousseau (1992) l'aléa moral existe dès que certains états de la nature pris en compte dans les contrats faisant intervenir les biens contingents ou conditionnels peuvent être délibérément provoqués par l'une des parties contractuelles, sans que l'autre partie s'en aperçoive (ou sans qu'elle puisse le prouver). Autrement dit le hasard moral intervient dès que l'incertitude n'est pas complètement exogène. Plus précisément Schotter (1996) avance que l'aléa moral survient quand des agents économiques qui ne peuvent pas être surveillés ont des incitations à se comporter d'une manière contraire à celle à laquelle on pouvait s'attendre de leur part. Ainsi, on parle aussi dans ce cas d'un problème de « comportement caché ».

Dans un contexte d'information imparfaite, le hasard moral résulte de l'opportunisme ex-post des agents (ou opportunisme post-contractuel) qui est observé quand il y a tricherie dans la phase d'exécution du contrat. De ce fait, un agent peut ne pas respecter ses engagements, il est impossible ou coûteux pour son partenaire dans la transaction de savoir s'il en a été ainsi ou non.

À travers les réseaux impliqués dans les échanges parallèles frontaliers, ce phénomène d'aléa moral en liaison avec l'asymétrie d'information est fréquemment observé. D'abord, dans le cas où l'agent non informé ne peut observer l'action de son partenaire, les rapports entre patrons et leurs employés sur les marchés parallèles des changes ou sur les marchés de biens (comme les transactions liant les commerçants grossistes de pagens et leurs clients détaillants) indiquent que le partenaire qui ne peut être surveillé a tendance, par opportunisme, à se comporter selon son propre intérêt. Ensuite, dans le cas où l'agent non informé peut observer l'action de son partenaire mais ne peut vérifier sa pertinence. On peut évoquer l'exemple de la contrebande des diamants où beaucoup de petits trafiquants congolais (de la RDC ou du Congo-Brazzaville) se retrouvent souvent lésés dans leurs transactions avec les acheteurs expatriés qui gèrent par ailleurs la majorité des comptoirs locaux d'achat qui sont sensés disposer de « services d'experts ». Ceci est d'autant plus vrai que les transactions sur les diamants se déroulent dans une grande discrétion, vu que même sur les principales bourses (Anvers, Bombay, New York, Johannesburg, Tel Aviv)⁵, soulignent Vallee et Misser (1997, 44), le montant exact des transactions par bourse n'est pas connu, les échanges ont lieu dans des bureaux discrets, voire à l'extérieur. En effet, la concurrence est grande, les gens n'aiment pas que l'on connaisse leur clientèle. Chaque transaction est individuelle, chaque prix est différent, chaque pierre aussi.

En résumé, l'asymétrie d'information qui règne sur les marchés parallèles transfrontaliers induit des comportements opportunistes chez les agents ; d'où les phénomènes de sélection adverse et d'aléa moral. Il s'agit de comprendre maintenant, grâce à la théorie de l'agence, comment les petits et moyens entrepreneurs limitent ces phénomènes à travers la gestion du risque dans le commerce transfrontalier entre Brazzaville et Kinshasa.

5. Anvers est la première bourse mondiale du diamant puisque selon le HCD cité par Vallee *et al.* (1997, 45) plus de 50 % de l'offre et de la demande mondiale des diamants taillés transitent par la place d'Anvers. Cette proportion dépasse 80 % dans le cas des diamants bruts.

2. Modèle principal-agent et stratégies entrepreneuriales de gestion du risque dans le commerce transfrontalier

2.1. Fondements de la théorie de l'Agence

Cette théorie qui repose sur deux fondements, la relation d'agence et les coûts d'agence, préconise notamment via le modèle Principal-Agent, une série de structures organisationnelles permettant d'analyser et de minimiser les coûts d'agence liés aux contrats.

2.1.1. LA RELATION D'AGENCE

Jensen et Meckling (1976) ont clairement défini la relation d'agence comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ».

Plus généralement, la notion d'agence a été étendue à toutes les formes de coopération qui se nouent entre deux partenaires. Dans cette optique, Coriat et Weinstein (1995), par exemple, soulignent que la notion de relation d'agence est très générale, elle recouvre en fait toute relation entre deux individus telle que la situation de l'un dépende d'une action de l'autre. L'individu qui agit est l'agent, la partie affectée est le principal ; dans ce sens on parle parfois de relation principal-agent.

Les problèmes d'agence se posent quand les conditions ci-après sont réunies :

- Primo, les intérêts des deux parties peuvent diverger. En effet, le contrat pose problème dès que les agents ont une rationalité limitée et recherchent leur intérêt personnel. Cette recherche de l'intérêt personnel est liée à l'opportunisme, à l'aléa moral et aux relations d'agence. Ce faisant, la relation d'agence est animée par des intérêts divergents entre le mandat et le mandataire, car on suppose que les agents maximisent leur fonction d'utilité et anticipent rationnellement les gains qu'ils pourraient tirer de ces divergences.
- Secundo, il y a information imparfaite, relativement à l'état de la nature et aux comportements des agents, ainsi que asymétrie d'information entre les parties. La conséquence de ces problèmes d'information est double : d'une part, le contrat liant les parties est nécessairement incomplet ; d'autre part, le principal n'a pas les moyens de contrôler parfaitement et sans coût l'action de l'agent.

La théorie de l'agence se focalise ainsi sur deux questions majeures : a) comment construire un système d'incitation et de surveillance qui conduise l'agent à se comporter comme s'il cherchait à maximiser l'utilité du principal ? b) Comment concevoir en information imparfaite, un système d'agence qui s'approche le plus de l'efficacité obtenue en information parfaite par les mécanismes de marché décrits par la micro-économie standard ?

2.1.2. LES COÛTS D'AGENCE

Dès lors que s'établissent des relations d'agence, relève Martins-Alexandre (1995), des coûts spécifiques apparaissent, ou coûts d'agence, dont l'existence est due, dans un monde où règne l'incertitude, à la nécessité de contrecarrer les comportements opportunistes inévitables dès qu'il y a conflit d'intérêt. En effet, vu que chaque partie cherche à maximiser son utilité et qu'elle anticipe rationnellement l'effet d'une relation d'agence sur ses résultats futurs, il y a peu de chance que l'agent agisse spontanément selon les intérêts du principal. C'est pourquoi le principal met en place un système d'incitation approprié et des moyens de surveillance, en vue de limiter les comportements opportunistes de l'agent. Or, du fait des problèmes d'information, cela ne peut se réaliser sans coûts.

Les coûts d'agence, à savoir les coûts monétaires et non monétaires, comportent trois éléments selon Jensen et Meckling (1976) :

- les coûts de surveillance et d'incitation ou de gestion (monitoring costs) ; ils sont supportés par le principal. Il s'agit notamment des systèmes d'intéressement occasionnant des dépenses engagées par le principal, en vue de limiter le comportement opportuniste de l'agent ;

- les coûts d’obligation (compliance costs) qui incombent à l’agent pour garantir qu’il ne mènera pas certaines actions lésant le principal ou pour le dédommager éventuellement. En fait ces coûts ont pour objectif de mettre en confiance le principal ;
- la perte résiduelle (residual cost) qui correspond à des coûts d’opportunité et représentent la perte subie par le principal à la suite d’une décision de l’agent non conforme aux intérêts du principal.

Finalement, rappelle Martins-Alexandre (1995) la théorie de l’agence, outre le cas le plus courant des actionnaires et du directeur d’une entreprise, s’applique à nombre de situations concrètes : un ministère et une entreprise publique (relations de tutelle), une agence de réglementation et les entreprises du secteur, une collectivité locale et un concessionnaire. un acheteur et un vendeur, un patron et un salarié, l’État et les entreprises, un assureur et un assuré, un prêteur et un emprunteur, etc. Il s’agit à présent de voir, dans le contexte du commerce frontalier parallèle entre Brazzaville et Kinshasa, comment les petits et moyens entrepreneurs déploient des stratégies en vue de minimiser les coûts d’agence liés aux contrats, et partant réduire leurs coûts de transaction et donc mieux gérer leurs risques...

2.2. Relations d’agence dans le commerce transfrontalier entre Brazzaville et Kinshasa

Nous avons réalisé une enquête à Brazzaville et Kinshasa, en 1998 auprès d’un échantillon représentatif de 270 individus, (dont 100 commerçants, 150 agents de change ou « cambistes », et 20 douaniers) parmi les principaux acteurs des échanges parallèles. Les lignes qui suivent présentent les résultats de cette enquête en mettant en exergue les stratégies entrepreneuriales de gestion du risque dans le cadre du modèle principal-agent.

2.2.1. LE MODÈLE PRINCIPAL-AGENT CHEZ LES COMMERÇANTS

2.2.1.1. Cas des rapports entre les femmes commerçantes de pagnes et leurs fournisseurs

L’exemple des femmes commerçantes qui vendent les pagnes produits en RDC à Brazzaville est significatif. En effet, les femmes qui pratiquent le commerce de détail s’approvisionnent auprès des fournisseurs kinois qui sont soit des commerçants grossistes propriétaires de magasins, soit des dirigeants au sein d’entreprises produisant les pagnes en RDC (Utex Africa ou Sotexki). Les contrats signés entre le fournisseur (le principal) et la femme commerçante (l’agent) prévoient en général une rémunération de celle-ci selon un pourcentage du chiffre d’affaires réalisé à Brazzaville et/ou des primes par rapport aux performances à la vente dans le commerce frontalier. Pour les fournisseurs kinois, la vente des pagnes à Brazzaville constitue une importante source de devises, en l’occurrence le franc CFA jouit d’une convertibilité externe, contrairement au Franc congolais. On sait que pour les pays à monnaie inconvertible qui de surcroît connaissent une forte dollarisation, à l’instar de la RDC, c’est la sévérité du contrôle des changes qui conduit la demande non satisfaite en devises par le système bancaire, à recourir au marché parallèle des changes.

Outre la rémunération en devises (le franc CFA) et l’inscription du contrat dans une relation durable, le fournisseur kinois de pagnes a prévu d’autres systèmes d’intéressement pour limiter le comportement opportuniste de l’agent : prix préférentiels, paiement à crédit, assistance financière au cas de problèmes sociaux (décès d’un parent de la femme commerçante...). Il ressort aussi de nos enquêtes que le fournisseur kinois investit par ailleurs dans les techniques de contrôle direct de l’action des femmes commerçantes. Ainsi pour améliorer sa propre information, le fournisseur recrute un surveillant chargé de suivre le travail des femmes commerçantes entre Kinshasa et Brazzaville. Néanmoins, des coalitions se forment parfois entre la femme commerçante et le surveillant au détriment des intérêts du principal (grossiste-fournisseur). Ces coalitions conduisent à délivrer des informations, erronées au fournisseur, par exemple que la marchandise a été saisie par les douaniers de Brazzaville, ou a été perdue lors de la traversée du fleuve.

Stratégies des petits et moyens entrepreneurs

L'opportunisme des commerçantes se manifeste aussi par le report prolongé du versement auprès du fournisseur de leur recette gagnée à Brazzaville. En effet, pour maximiser leur profit, elles préfèrent détourner à titre provisoire cette recette en achetant d'autres marchandises à Brazzaville pour les revendre à Kinshasa, à l'insu de leur fournisseur Kinois de pagnes.

En outre, pour mettre en confiance leur fournisseur, nombre de commerçantes nous ont indiqué qu'elles proposaient des garanties en gageant en particulier le permis d'occuper de leur parcelle, supportant ainsi les coûts d'obligation.

Enfin des pénalités sévères sont prévues dans ce contrat liant la femme commerçante à son fournisseur. Ainsi, en cas de manquement à ses engagements du fait de la tricherie (opportunisme *ex post*), l'agent démasqué perdra sa rémunération de détaillante et sera tenu de rembourser au principal la valeur des marchandises perdues. En fait comme dans ce genre de contrat liant grossistes et détaillants, les affaires s'inscrivent dans une relation durable. La durée de la relation permet au principal (le fournisseur-grossiste) de mieux connaître l'effort moyen fourni par l'agent (la commerçante-détaillante).

Dans cette optique, note Cahuc (1993, 74), le principal peut obtenir l'allocation de l'optimum de premier rang si l'agent et lui-même ont une préférence pour le présent suffisamment faible. Le contrat qui en résulte prévoit dès lors que la rémunération dépend de la performance moyenne dont le principal exige qu'elle corresponde à un effort optimal de l'agent.

Ces stratégies entrepreneuriales de gestion du risque, à travers les réseaux informels du commerce transfrontalier entre Brazzaville et Kinshasa, sont fréquemment observées dans la vente d'autres produits de consommation courante qui impliquent les relations entre grossistes et détaillants.

2.2.2.2. Cas des rapports entre les petits trafiquants nationaux de diamants et les négociants expatriés

Comme on l'a souligné précédemment, le trafic des diamants, contrôlé par des expatriés qui bénéficient de solides appuis politiques locaux, occupe une place privilégiée dans les réseaux de contrebande entre le Congo-Brazzaville et le Congo-Kinshasa. Ainsi avant la guerre civile de 1997, Brazzaville comptait à titre officiel trois comptoirs d'achat de diamant opérant au centre ville.

À cause de l'insécurité qui prévaut dans les carrières et zones d'exploitation du diamant en RDC, ainsi que de la législation spéciale de ce pays⁶ quant à l'accès des étrangers à ces zones, les négociants expatriés installés à Brazzaville et Kinshasa recourent souvent à des intermédiaires locaux pour acquérir la marchandise auprès des exploitants, il en résulte des relations d'agence de type employeurs-employés à travers lesquelles le négociant (le principal) fournit un capital en devises (en général de 10 000 à 15 000 dollars) à son intermédiaire congolais (l'agent) en vue de ramener les diamants à Kinshasa ou Brazzaville.

Pour limiter le comportement opportuniste de l'intermédiaire, le négociant met en œuvre un système d'incitations qui comporte notamment le versement d'un salaire d'efficience en devises (incitation positive) en association avec le contrôle. Par ailleurs, nos enquêtes révèlent que s'agissant des négociants Ouest-africains et Libanais, il n'est pas rare pour eux d'épouser des femmes, spécialement les filles des diamantaires ou dirigeants politiques locaux. Cette proximité relationnelle et familiale favorise la production de la confiance, dans la mesure où les intermédiaires locaux seront de préférence recrutés dans le cadre de ces relations de proximité qui induisent l'endogénéisation du risque de la part du négociant. Ceci l'aide à mieux lutter contre le phénomène de sélection adverse.

L'opportunisme de l'intermédiaire ne disparaît pas totalement car il maîtrise mieux l'information que le négociant sur les transactions dans les zones d'exploitation des diamants.

6. En vertu de cette législation spéciale, l'accès et le séjour dans les zones produisant les matières précieuses (or, diamants) sont quasiment interdits aux étrangers.

Il arrive ainsi que l'intermédiaire, par aléa moral, délivre une information inexacte auprès du principal, le négociant, à savoir par exemple la saisie ou la confiscation d'une partie des diamants ou des devises par les services de l'ordre des zones d'exploitation. Une autre forme de tricherie de l'intermédiaire identifiée durant notre enquête consiste en la « disparition » de l'agent qui va chercher à vendre pour son propre compte à l'étranger une belle pierre acquise avec les fonds du négociant expatrié.

Mais l'opportunisme caractérise aussi le négociant (expatrié ou congolais) dans ses transactions avec les petits trafiquants locaux qui opèrent comme fournisseurs indépendants de diamants bruts. Dans cette situation l'asymétrie d'information joue au profit du négociant qui est considéré comme « l'expert en diamant ». Ce dernier parvient souvent à imposer son prix d'achat eu égard aux caractéristiques du marché.

Un petit trafiquant congolais opérant depuis plus de deux décennies dans les réseaux de contrebande entre Kinshasa et Brazzaville nous a décrit ainsi le climat des transactions sur diamants sur la place de Brazzaville « la discrétion est un principe sacré, il n'y a aucune facture à établir ; le paiement se fait toujours en argent liquide (francs CFA ou dollars) et au comptant ».

Dès lors, les petits trafiquants indépendants qui parviennent à Brazzaville, après avoir évité le risque de saisie⁷ en traversant la frontière souvent par des points de passage illégaux, dépendent d'un nombre réduit de négociants (expatriés en général) susceptibles de payer cash leurs gemmes à un prix intéressant. Ainsi qu'on l'a souligné précédemment, sur le marché des diamants, chaque transaction est individuelle, chaque prix est différent, chaque pierre aussi ; la valeur des pierres fournies par ces petits trafiquants est souvent sous-évaluée et de surcroît ils s'exposent au risque d'être payés en faux dollars, comme le rappellent Vallee et Misser (1997), par des négociants nationaux ou expatriés. Ceux-ci sont des acteurs importants dans les réseaux de contrebande étatique, ce qui fait que leurs comportements opportunistes bénéficient parfois de la protection de certains dirigeants politiques locaux. Enfin, nos enquêtes révèlent que dans les réseaux de trafic des diamants, la marge commerciale du vendeur est en général de l'ordre de 100 %.

Au demeurant, dans les flux commerciaux transfrontaliers, on constate une forte interdépendance entre les réseaux informels de commerçants et ceux des « cambistes », ces derniers jouant un rôle déterminant dans le financement du commerce transfrontalier. La théorie de l'agence s'applique donc aussi aux transactions des cambistes.

2.2.3. LE MODÈLE PRINCIPAL-AGENT CHEZ LES AGENTS DE CHANGE OU « CAMBISTES »

La non-convertibilité de la monnaie de la RDC (Zaïre-monnaie, puis le Franc Congolais depuis le 30 juin 1998), le contrôle des changes pratiqué au Congo-Brazzaville et au Congo-Kinshasa, ainsi que la pénurie en devises caractérisant les systèmes bancaires des deux pays à compter des années 90 surtout, expliquent pour l'essentiel le rôle majeur que joue le marché parallèle des changes dans les échanges transfrontaliers entre les deux Congo.

De plus, le phénomène de dollarisation⁸ qui touche l'économie de la RDC depuis les années 90, en particulier du fait de l'hyperinflation et de l'instabilité politique, a un effet amplificateur sur le développement des échanges parallèles, spécialement au niveau des flux transfrontaliers. En effet, comme le relève Boismery (1996), la dollarisation permet l'extension et la diversification du commerce informel, ainsi que l'attestent plusieurs études concernant les pays arabes, africains ou latino-américains. Les échanges se fondent alors sur des devises rapatriées clandestinement ou écoulées sur des marchés parallèles délocalisés et sur des flux de marchandises qui empruntent des itinéraires informels (19).

7. Pour éviter le risque de saisie ou de confiscation à la frontière, ces petits trafiquants dissimulent leurs gemmes, souvent en les avalant.

8. Pour la Banque Centrale de la RDC, par exemple, la part relative de la monnaie hors banque, tant en Zaïre-monnaie qu'en devises, représentait 87,3 % du total de la masse monétaire, fin 1995 et 600 millions de dollars circulaient hors banque contre à peine 100 millions dans le système financier, Voir *Marchés Tropicaux* n° 2670 du 10/01/1997.

Stratégies des petits et moyens entrepreneurs

Mac Donald (1987), cité par Boismery, exprime ainsi les incitations à recourir à des voies commerciales informelles ou à la contrebande :

$$I_x = e/s (1 - t_x) \text{ et } I_m = (1 - t_m)/e$$

où :

I_x : incitation aux exportations informelles,

I_m : incitation aux importations informelles,

e : taux de change sur le marché parallèle

s : taux de change officiel

t_x et t_m : taxation ad valorem sur les exportations et sur les importations.

Des valeurs positives de I_x et I_m indiquent qu'il est préférable de recourir aux marchés informels. Dans ces conditions, les devises en circulation, la plupart du temps hors circuits officiels, deviennent une fonction croissante de I_x et de I_m .

On dénombre une multitude de cambistes opérant dans les villes frontalières des deux Congo, notamment à Kinshasa et Brazzaville. Les modes d'organisation et de fonctionnement des activités des cambistes diffèrent peu entre Kinshasa et Brazzaville. Néanmoins, il convient de préciser que d'une part, à Kinshasa les cambistes sont majoritairement des femmes à l'inverse de leurs homologues de Brazzaville ; d'autre part, les cambistes kinois sont plus professionnalisés et disposent d'une surface financière plus importante que ceux de Brazzaville. Ainsi, nos enquêtes indiquent à cet égard que si le cambiste brazzavillois traite difficilement plus de 600 000 F CFA, c'est-à-dire 1 000 dollars par jour, son homologue de Kinshasa dépasse parfois les 10 000 dollars, soit dix fois plus. Par ailleurs le nombre de devises disponibles chez les cambistes kinois (Dollar, Francs CFA, Livre Sterling, Franc Belge, Franc Français, Mark...) est de loin supérieur à ce qu'on rencontre chez les cambistes de Brazzaville (Franc Français, Dollar, Franc Congolais).

Comme le constate Gregoire et Labazee (1996) à propos des marchés parallèles de devises dans les échanges transfrontaliers entre le Nigeria et le Niger, les activités des cambistes sont fortement hiérarchisées et spécialisées avec une capitalisation qui s'effectue en devises convertibles pour se protéger du risque d'érosion monétaire.

En effet, à Brazzaville, parmi la centaine de cambistes rencontrés en 1998 et qui opèrent en plein air près du Beach et au port fluvial de Yoro, nous avons remarqué en substance que :

- Ils sont tous membres d'une mutuelle⁹ qui fonctionne à la fois comme une tontine et comme un syndicat assurant la défense des intérêts de la profession vis-à-vis des pouvoirs publics et de la concurrence (il s'agit d'opérateurs occasionnels comme les commerçants congolais ou expatriés qui pratiquent souvent le change à des taux de bradage pour l'achat de devises fortes).
- Les deux tiers de ces cambistes ont déclaré travailler pour leur propre compte, tandis qu'un tiers de ces agents de change exerceraient pour le compte d'un patron résidant à Kinshasa ou à Brazzaville. Il est à noter que dans cette deuxième catégorie de cambistes, se retrouvent une majorité d'opérateurs immigrants originaires de la RDC.

Leur fonds de roulement composé surtout de francs congolais leur permet d'acheter les francs CFA auprès des commerçants et particuliers voyageant pour Kinshasa¹⁰.

À Kinshasa, l'économie parallèle a ses propres bureaux de change à travers un réseau très dense et implanté dans quasiment toute la ville, notamment au centre-ville et près du Beach Ngobila. De notre enquête auprès de 50 cambistes à Kinshasa, en 1998, il ressort que :

9. Cette mutuelle est officiellement reconnue puisqu'elle a été enregistrée au Ministère de l'Intérieur. Les membres de la mutuelle disposent en outre d'une carte professionnelle.

10. Le cours vendeur du Franc Congolais (FC) contre le Franc CFA à Brazzaville est toujours supérieur d'au moins 10 % au cours pratiqué sur le marché parallèle de Kinshasa. Cette incitation permet notamment aux Patrons des cambistes résidant à Kinshasa d'accumuler des Francs CFA grâce au travail de leurs agents installés à Brazzaville parmi les migrants de la RDC. Par exemple début juin 1999 à Brazzaville 1 000 F CFA = 10 FC, à Kinshasa 1 000 CFA = 8 FC.

- Pour devenir cambiste, il suffit de payer 50 dollars à la Banque Centrale en vue d'obtenir une licence d'exploitation.
- Près de 60 % des cambistes visités nous ont indiqué qu'ils travailleraient pour le compte d'un patron ; les autres opérant pour leur propre compte. Dans le premier cas, les contrats liant les cambistes à leurs patrons sont divers quant au mode de rémunération du cambiste : une commission à percevoir chaque jour ou chaque semaine et qui correspond à un pourcentage de la somme à changer ; un salaire à percevoir mensuellement. Ces contrats prévoient aussi une série de pénalités en cas de comportement opportuniste du cambiste : suspension du paiement de la commission ou du salaire, révocation et emprisonnement.
- Comme leurs homologues de Brazzaville, tous les cambistes visités à Kinshasa nous ont indiqué qu'ils sont membres de tontines et n'entretiennent pas de relations d'affaires avec le système bancaire local qui est en crise depuis les années 90 et par conséquent n'inspire plus confiance.

Il ressort de ce qui précède que les stratégies entrepreneuriales de gestion du risque sur le marché parallèle des devises s'inscrivent aussi dans le cadre du modèle principal-agent. En effet dans un environnement économique marqué par les risques commerciaux (dépréciation fréquente du franc congolais par rapport aux devises convertibles, en particulier le Dollar et le franc CFA...) et extra-commerciaux (instabilité politique prévalant dans les deux Congo), ainsi que par la distribution asymétrique de l'information entre les opérateurs sur le marché, les patrons (le principal) ont déployé des systèmes d'intéressement pour limiter le comportement opportuniste du cambiste travaillant sous contrat (l'agent). En général ce mécanisme d'incitation repose sur le versement d'un salaire d'efficience. Ainsi les cambistes salariés qui travaillent dans un bureau de change à Kinshasa gagnent un salaire plus élevé que leurs homologues évoluant comme cambistes ambulants. Nos enquêtes auprès de 50 cambistes à Kinshasa ont par ailleurs révélé que le patron recourt aussi au mécanisme de surveillance pour combler son désavantage informationnel vis-à-vis du cambiste. Ainsi 21 % de cambistes seraient surveillés par une tierce personne qu'ils qualifient d'espion. Dans ce sens, le patron abandonne une partie de la quasi-rente organisationnelle¹¹ à ce surveillant. Néanmoins, le système de répression ou de pénalités prévu dans les contrats (en particulier la rupture du contrat qui se traduit par le licenciement du cambiste) n'est pas de nature à éradiquer l'opportunisme du cambiste. C'est pourquoi ce dernier s'appuyant sur son avantage informationnel (il a une meilleure connaissance du fonctionnement du marché parallèle des changes où il gère les fluctuations quotidiennes des taux de change), tend à agir parfois au détriment des intérêts du patron. Cependant, comme le souligne Brousseau (1993, 38) : « la cessation de la coopération induit souvent des coûts pour chacune des parties. Il s'agit d'une part des coûts liés à la spécificité des actifs et aux éventuelles remises d'otage¹², mais il s'agit également des coûts que les partenaires doivent consentir pour retrouver de nouveaux partenaires et renégocier des contrats. Dès lors que ces coûts de rupture ne sont pas nuls, le lésé va hésiter à rompre le contrat. Cela laisse une certaine marge de manœuvre à l'opportuniste qui est en position d'adopter un comportement déloyal tant qu'il reste 'mesuré' ».

Par ailleurs, la participation de la majorité des cambistes à des tontines procède aussi de la stratégie de gestion du risque pour ces petits et moyens entrepreneurs. En effet comme l'écrit à juste titre Bekolo Ebe (1996, 34-35) : « la gestion de l'asymétrie informationnelle se situe au cœur des préoccupations de la tontine... La tontine peut s'analyser comme une véritable agence d'informations du fait même de la diversification de ses bases de formation. On signalera à cet effet les tontines qui se développent dans les branches professionnelles et qui constituent en même temps la base d'organisation de ces branches... Cette diversification des

11. Cette « quasi » rente organisationnelle mesure le gap entre l'optimum du principal et celui de l'agent.

12. Il s'agit de coûts d'obligation supportés par l'agent (ici le cambiste). Ces coûts représentent un cautionnement qui pour les femmes cambistes de Kinshasa se traduit souvent par un dépôt de bijoux ou d'un permis d'occuper une parcelle, chez le patron pour le mettre en confiance.

bases de constitution leur donne une importance particulière en tant qu'agence d'informations. Certains participants disposent en effet d'informations déterminantes pour toute décision économique. Ils les détiennent soit en raison de leur position stratégique dans les centres de décisions, surtout publics, soit du fait des contacts qu'ils peuvent avoir avec ces centres de décisions et les divers circuits de formation et de distribution de l'information... Ainsi, le mode de formation de la tontine en fait un club relativement sinon strictement fermé, où les intérêts sont assez homogènes. L'information circule donc en circuit fermé, réduisant les coûts de transactions pour les tontiniers, mais les accroissant considérablement pour les concurrents éventuels ».

Ainsi, à Kinshasa par exemple, dans les tontines des cambistes circulent des informations fréquemment actualisées sur les principaux facteurs qui influencent la formation du taux de change, en particulier sur le marché parallèle des devises, à savoir : les performances de l'exploitation artisanale du diamant¹³, les capacités (réserves de change) d'intervention de la Banque Centrale sur le marché des changes, le niveau de la demande en devises du secteur privé non satisfaite par le système bancaire, l'évolution des fondamentaux de l'économie nationale (taux d'inflation, financement monétaire du déficit budgétaire, etc.).

Enfin, les cambistes visités opérant à Kinshasa et à Brazzaville nous ont indiqué qu'il s'agit là de leur activité principale et qu'ils effectuent exclusivement leur capitalisation en devises (Dollar et F CFA essentiellement). Par ailleurs, dans leur stratégie de gestion du risque et leur processus d'accumulation, ils procèdent aussi à la diversification de leurs portefeuilles d'actifs.

À cet égard, sur 50 cambistes interrogés en 1998 à Kinshasa, 50 % nous ont déclaré avoir acquis des actifs réels (notamment dans l'immobilier) pour mieux préserver leur pouvoir d'achat ; tandis qu'aucun cambiste n'a effectué de placements bancaires au niveau local.

Il ressort du tableau 2 que les petits et moyens entrepreneurs opérant dans les réseaux transfrontaliers des échanges entre Brazzaville et Kinshasa affectent l'essentiel de leurs bénéfices à la consommation finale, soit 40 % pour les entrepreneurs brazzavillois et 51 % pour leurs homologues kinois. Ceci indique que leurs activités restent marquées par une logique de survie. Néanmoins, nombre de ces entrepreneurs s'inscrivent aussi dans une certaine dynamique d'accumulation ; d'où la diversification de leurs activités hors du commerce transfrontalier. On sait que cette diversification des activités est fréquente chez les petits et moyens entrepreneurs africains, tant du secteur informel que du secteur formel et procède aussi de la gestion du risque et de l'incertitude qui prévalent dans l'environnement local des affaires.

Conclusion

Nous voulons rappeler deux constats et esquisser deux propositions pour une recherche future sur les stratégies entrepreneuriales de gestion du risque dans les échanges parallèles transfrontaliers se déroulant dans un contexte marqué par la distribution asymétrique de l'information entre agents.

Au titre des constats, il ressort à titre principal de notre communication que :

- Primo ; les petits et moyens entrepreneurs, qui sont les principaux acteurs sur les marchés parallèles transfrontaliers, opèrent à travers divers réseaux qui s'identifient à des institutions de coordination économique basée notamment sur le mécanisme de la confiance, parallèlement aux mécanismes de prix et d'autorité.

13. Depuis le milieu des années 90, la production artisanale des diamants en RDC qui représente au moins le double de la production industrielle, est devenue la principale source de devises. Ainsi plus de 60 % de comptes Résidents Monnaies Étrangères (RME) dans les Banques commerciales appartiennent aux comptoirs d'achat et de vente de diamant d'exploitation artisanale. Cette activité d'essence informelle qui apparaît aujourd'hui comme la plaque tournante du marché des changes a largement contribué à l'expansion du marché parallèle des devises. Voir Lolo Massy (1995) La question de la défense de la monnaie zaïroise. Notes de conjoncture n° 24, octobre, Kinshasa, 15.

Tableau 2. L'affectation de bénéfices réalisés par les commerçants et les cambistes

Affectation	Effectif Brazzavillois	Pourcentage	Effectif Kinois	Pourcentage
Financement d'autres activités commerciales	6	19 %	9	26 %
Financement de l'agriculture et de l'artisanat	9	28 %	0	0 %
Achat de biens immobiliers	4	13 %	8	23 %
Achat de biens de consommation	13	40 %	18	51 %
Total	32	100 %	35	100 %

Source : notre enquête à Brazzaville et Kinshasa, 1998.

– Secundo ; face aux défauts informationnels des marchés parallèles transfrontaliers, d'où accroissement des risques commerciaux et extra-commerciaux pour les petits et moyens entrepreneurs, ceux-ci déploient des stratégies qui peuvent être interprétées à travers la théorie de l'agence, plus précisément dans le cadre du modèle principal-agent, ainsi que l'attestent nos enquêtes auprès des acteurs des échanges transfrontaliers entre Brazzaville et Kinshasa. Ces entrepreneurs s'efforcent dès lors de minimiser les coûts d'agence liés aux contrats, et partant de réduire leurs coûts de transactions. Autrement dit, ils visent à mieux lutter contre l'opportunisme des partenaires se traduisant par des phénomènes d'aléa moral et/ou de sélection adverse lors des transactions sur ces marchés parallèles transfrontaliers.

Le succès de ces stratégies entrepreneuriales de gestion du risque semble se justifier par la relative pérennité des activités de nombre d'acteurs opérant dans ces réseaux (parfois plus d'une décennie pour les commerçants et les agents de change) et la relative diversification de leur portefeuille d'actifs. Nos enquêtes ont relevé que cette polyactivité des entrepreneurs a été surtout financée par les profits réalisés dans le commerce transfrontalier. Néanmoins, à l'instar d'autres études relatives à l'Afrique de l'Ouest (Meagher, 1996), il convient de relever que la majorité des acteurs du commerce parallèle transfrontalier entre Brazzaville et Kinshasa sont des femmes micro-entrepreneurs impliquées dans la petite contrebande, donc ne menant que des activités de survie non susceptibles de conduire à une accumulation. Tout au plus ces activités s'inscrivent dans une stratégie de lutte contre la pauvreté.

Au titre des propositions pour prolonger la recherche, il y a lieu de dire que :

- Primo ; il serait fécond d'affiner l'analyse pour dégager la portée managériale des complémentarités entre stratégies entrepreneuriales de gestion du risque dans les réseaux des échanges parallèles transfrontaliers et l'appartenance de ces entrepreneurs aux tontines. En effet, comme l'a montré le Prof Bekolo-Ebe (1996) déjà cité, la gestion de l'asymétrie de l'information se situe au centre des préoccupations des tontines.
- Secundo ; vu l'importance du risque de saisie auquel s'exposent les entrepreneurs du commerce transfrontalier et les conséquences qui en résultent pour les coûts de transactions, donc pour leurs profits, il serait pertinent d'étudier, au niveau du commerce transfrontalier Brazzaville-Kinshasa, la relation commerçant-(fraudeur)-douanier, sur la base de la théorie des jeux et dans l'optique de Daubree (1995), dans le cadre d'un modèle d'agence hiérarchique. Les deux agents restent le fraudeur (commerçant) et le douanier, mais un principal intervient aussi, à savoir le gouvernement qui a un objectif de revenu minimum (les recettes budgétaires).

Les agents essaient de cacher leur contrat au principal si bien que ce dernier cherche à mettre en place un mécanisme incitatif en vue de maximiser son objectif de recettes budgétaires. Il faut préciser que le phénomène de corruption entre le commerçant-fraudeur et

le douanier est analysé comme un jeu non coopératif à information imparfaite, en particulier en vue de la fixation du bakchich d'équilibre (Daubree, 250).

Bibliographie

- AKERLOF G. (1970). « The market for Lemons : quality uncertainty and the market mechanism. » *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84. USA, 488-500.
- BEKOLO-EBE B. (1996). « Contrats, agence et tontines ; une application de la théorie des contrats à l'analyse des tontines camerounaises ». In : *Mondes en Développement*, t. 24-n° 94, Bruxelles.
- BIDAULT F. et JARILLO J.C. (1995). « La confiance dans les transactions économiques ». In : « *Confiance, entreprise et Société* », F. Bidault *et al.* (éd. Eska), 113-120.
- BOISMERY H. (1996). « Substitution monétaire et dollarisation : aspects socio-économiques ». In : *Économies et Sociétés, Relations économiques internationales. Série P. n° 33*, janvier. Grenoble : PUG.
- BREDELOUP S. (1994). « L'aventure des diamantaires Sénégalais ». In : *Politique africaine*, n° 56, décembre, Paris, 82 et suiv.
- BROUSSEAU E. (1992). « Contrats, incitations et organisations ». In : *Les Cahiers Français*, n° 254, Paris : la Documentation Française.
- BROUSSEAU E. (1993). « Les théories des contrats ; une revue ». In : *Revue d'Économie Politique*, vol. 103-1, janvier-février, Paris.
- CAHUC P. (1993). « La nouvelle micro-économie ». Paris : La découverte.
- CHARREAUX G. (1991). « Un prolongement de la théorie de l'agence : la théorie des transactions informelles ». In : *Problèmes économiques*, n° 2223, du 30 avril, Paris.
- CORIAT B. et WEINSTEIN O. (1995). « Les nouvelles théories de l'entreprise ». Paris : Livre de Poche.
- DAUBREE C. (1994). « Analyse microéconomique de la contrebande et de la fraude documentaire, avec références aux économies africaines ». In : *Revue Économique*, n° 2, mars, Paris.
- DAUBREE C. (1995). « Marchés parallèles et équilibres économiques : Expériences africaines ». Paris : L'Harmattan.
- DZAKA T. et KJLEM-MBILA D. (1996). « Échanges parallèles entre pays d'Afrique centrale : une opportunité en période d'ajustement pour les stratégies de survie des petits et moyens entrepreneurs nationaux et les consommateurs à faible revenu ? ». In : « *Les stratégies des groupes sociaux victimes de la globalisation de l'économie* », S. Honsberger (éd.). C.R.D., Université de Neuchâtel, EDES, Neuchâtel, 192-204.
- GREGOIRE E. et LABAZEE P. (1996). « Le rôle des circuits informels de change monétaire dans les opérations commerciales entre le Niger et le Nigeria ». In : *Notes de Recherche du Réseau Entrepreneuriat*, n° 96-55. Paris : AUPELF-UREF.
- JENSEN, M.C. et MECKLING W.H. (1976). « Theory of the firm : managerial behavior, agency cost, and ownership structure ». In : *Journal of Financial Economics*, USA.
- MAC GAFFEY J. (1991). « The real economy of Zaïre ». Pennsylvania : University Press.
- MARTINS-ALEXANDRE A. (1995). « La théorie de l'agence », chap. IV. In : « *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises* », J.M. Chevalier (éd.). Paris : Montchrestien.
- MEAGHER K. (1996). « Le commerce parallèle en Afrique de l'Ouest ; intégration informelle ou subversion économique ? ». In : *Intégration et coopération régionales en Afrique de l'Ouest*, R. Laverne (éd.). Paris : Karthala-CRDI.
- NORD-SUD EXPORT CONSEIL (1995). *Dossier Zaïre* (éd.), n° 296 du 13 mai, Paris.
- SCHOTTER A. (1996). « Micro-économie, une approche contemporaine ». Paris : éd. Vuibert.
- VALLEE O. et MISSER F. (1997). « Les gemmocraties ; l'économie politique du diamant africain ». Paris : Desclée de Brouwer.

Deuxième partie

Information de gestion et développement des entreprises

L'accès et la gestion de l'information juridique dans l'entreprise : cas de la SOPECAM, des Brasseries du Cameroun, de la SODECAO

Pulcherie Nomo Zibi-Moulango
Université de Yaoundé II (Cameroun)
Docteur en droit de la communication
Faculté des sciences juridiques et politiques
École Supérieure des Sciences et Techniques de l'Information
et de la Communication (ESSTIC)
Institut des Relations Internationales du Cameroun (IRIC)

Introduction

Dans nos sociétés contemporaines, la communication est une donnée essentielle pour un développement durable.

L'entreprise est par essence le lieu de rencontre les différentes normes juridiques qui permettent de canaliser les activités économiques. Et qui dit économie dit développement du pays. Il s'agit entre autres du droit des sociétés, du droit des biens, du droit des assurances, du droit social et du droit du travail, etc. Toutes ces disciplines concourent à la bonne marche des entreprises et à une meilleure rentabilité. D'où l'importance pour les employeurs comme pour les employées d'avoir accès à l'information juridique dans l'entreprise. Et pour certains autres comme Roland Cayrol¹ l'univers ne peut se comprendre qu'à travers la notion d'information.

D'après le petit Robert, la communication est le fait d'établir une relation avec quelqu'un ou quelque chose. Ainsi il peut s'agir d'une correspondance, d'un rapport, d'une annonce, d'une nouvelle, d'une dépêche, d'un enregistrement.

Et l'action de communiquer quelque chose à quelqu'un est connue, sous l'expression consacrée « d'information », s'agissant du résultat de celle-ci. Cette action est généralement appelée « diffusion ».

Par ailleurs la « transmission » concerne les moyens techniques par lesquels des personnes communiquent. C'est alors qu'on parle des communications téléphoniques ou télégraphiques. Néanmoins, l'ère moderne a favorisé l'explosion des « communications de masse »². Il s'agit là des procédés de transmission massive de l'information, à savoir : les journaux, la radio, la télévision, l'Internet, l'informatique, la télématique, etc.³

L'information juridique concerne l'ensemble des normes législatives qui réglementent un secteur donné, à l'instar des entreprises.

L'information juridique qui est ici envisagée est une notion moins compréhensive que celle d'information de manière générale. En effet, elle envisage la règle de droit dans la perspective de sa mise en œuvre, indépendamment de toute réflexion sur le phénomène juridique lui-même⁴. Ainsi la question n'est plus alors de savoir, de deux prétentions opposées, laquelle est conforme au droit, mais de réaliser une opération déterminée sur les

1. Roland Cayrol, *Les médias-presse écrite, radio, télévision, collection Themis (science politique)*, PUF, 1^{re} édition, février 1991.

2. C'est la traduction de l'anglais de l'expression « mass media ».

3. Cf. Antoine Cury et Lionel Bender. In : *La communication, information et contrôle*, Sciencimage, édition Épigones 1985, pp. 7 et s., 64 p.

4. Voir Jean-Luc Aubert, *Introduction au droit et thèmes fondamentaux du droit civil*, 4^e édition 1990, éditions Armand Colin, pp. 58 et s., 271 p.

bases juridiques correctes : par exemple chercher la forme juridique la plus adéquate entre une entreprise individuelle et une société (société à responsabilité limitée, société anonyme... ?), pour l'accomplissement d'une activité commerciale. Le raisonnement juridique qui préside au choix de la solution adéquate intervient alors comme soutien de l'action dans la vie sociale.

Au sens le plus large, l'information juridique a pour objet de façonner et d'utiliser les règles pour qu'elles atteignent avec le maximum d'adéquation et d'efficacité le résultat voulu⁵.

L'information juridique nécessaire à la bonne marche des entreprises est très diversifiée. Elle comporte pour s'en tenir à l'essentiel : l'ensemble des textes qui portent les règles de droit, à savoir les lois, les décrets, les règlements, les décisions rendues par les juridictions (c'est-à-dire la jurisprudence), les documents de la pratique non contentieuse (formules de contrats, de conventions, etc.), sans toutefois oublier les documents de caractère doctrinal⁶.

Mais dans les entreprises camerounaises, l'accès à l'information juridique rencontre de multiples problèmes, à savoir :

- la centralisation des structures de transmission de l'information, en l'occurrence des structures administratives,
- la relative rigidité des réseaux de l'information, due au problème d'interdépendance d'une part et de spécialisation des services d'autre part,
- Les logiques différentes dans la collecte et la gestion de l'information juridique dans l'entreprise.

Rappelons que la communication est devenue un impératif dans l'entreprise. Il s'agit là d'une modification récente. Auparavant l'entreprise était réticente à la communication. Peut être parce qu'elle s'est organisée sur le modèle administratif, à savoir de façon hiérarchique et pyramidale. Ainsi, le chef d'entreprise s'est longtemps considéré au Cameroun comme n'ayant aucun compte à rendre à ses employés. A l'instar de ce chef d'entreprise qui lors du défilé organisé le 1^{er} mai 1999 à Yaoundé (Cameroun) à l'occasion de la fête du travail, a décidé d'offrir un copieux repas très bien arrosé après le défilé à tous ses employés. Mais la grosse surprise est qu'il n'a pas averti les pauvres travailleurs que l'argent dépensé était une partie de leurs salaires du mois de mai⁷.

Aujourd'hui la communication est devenue une nécessité car pour motiver les travailleurs, il fallait inclure la communication dans l'entreprise, surtout parmi les ouvriers. Ce fut d'ailleurs le cas des japonais qui ont été les premiers au monde à le faire. Elles avaient en effet instauré « les cercles de qualité » pour assurer une meilleure gestion de l'information dans leurs entreprises. Car celles-ci en avaient besoin pour se faire connaître, vendre ses produits et améliorer leur bon fonctionnement.

Aussi, est-il fréquemment rappelé que l'accès et la gestion de l'information juridique dans les entreprises camerounaises répond à des logiques différentes, spécifiques aux entreprises en question.

Pour mieux cerner les contours du problème, nous avons mené les enquêtes dans trois entreprises camerounaises, à savoir :

- La SOPECAM (société de presse et d'édition du Cameroun), donc l'activité est axée sur l'information, la communication et l'édition,
- Les Brasseries du Cameroun, spécialisée dans la production et la commercialisation des boissons alcoolisées et non alcoolisées
- La SODECAO (société de cacao du Cameroun), qui a pour activité principale le traitement et la commercialisation du cacao.

5. Cf. Marty et Raynaud, *Droit civil, tome 1, Introduction générale à l'étude du droit*, 2^e édition 1972, n° 59 et s.

6. Cf. Jean-Luc Aubert *op. cit.*, pp. 66 et s.

7. Cf. L'édition satirique du journal camerounais *L'expression de Mamy Wata* n° 82 du jeudi 6 mai 1999, p. 4, article intitulé « *Les recettes du boss* ».

L'accès et la gestion de l'information juridique dans l'entreprise

Dans les lignes qui vont suivre nous analyserons successivement les modalités d'accès à l'information juridique dans ces trois entreprises (I), et la gestion de celle-ci (II).

I. Les modalités d'accès à l'information juridique dans les entreprises camerounaises

Si l'on se réfère à la doctrine du contrat social de Jean-Jacques Rousseau, il ressort que l'homme tient de la nature, des droits fondamentaux qu'il conserve en vertu du contrat au sein de la société⁸. Cette approche a marqué profondément les auteurs de la déclaration des droits de l'homme.

En effet, l'article 23 de la déclaration universelle des droits de l'homme adoptée par l'assemblée générale des Nations Unies le 10 décembre 1948 dispose que :

« Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage ».

Le même article précise dans ses alinéas 3 et 4 que : *« quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante... et toute personne a le droit de fonder avec d'autres des syndicats et de s'affilier à des syndicats pour la défense de ses intérêts ».*

Toutes ses informations doivent être contenues dans le contrat du travail et vulgarisées dans le règlement intérieur (A). Mais la rareté de structures organisées ne favorise pas toujours l'accès à ces informations (B).

A. L'importance du contrat de travail et du règlement intérieur

Nous analyserons successivement les éléments énoncés dans le contrat du travail (1) et l'importance relative du règlement intérieur (2).

1. Les éléments énoncés dans le contrat du travail

Au mois de septembre 1980, était mise en circulation la première édition du recueil des conventions collectives nationales négociées par l'union nationale des travailleurs du Cameroun depuis mars 1976 quand a été lancé le grand mouvement de négociation de ces instruments. Leur ambition affirmée est en effet de couvrir, à son terme, toutes les branches d'activités employant des travailleurs au terme de l'article 1^{er} du code du travail camerounais⁹.

Le contrat de travail est l'acte juridique par lequel l'employeur s'engage à rémunérer l'employé conformément à la législation en vigueur, et ce, sur la base des prestations fournies par ce dernier. Dans cette perspective, le contrat de travail est le premier élément permettant aux employés d'avoir accès aux normes juridiques les concernant et régissant leurs activités au sein de l'entreprise.

La Sopecam régie par le statut général des entreprises du secteur public et parapublic¹⁰ n'échappe pas à la règle. Ainsi les éléments contenus dans le contrat de travail (c'est-à-dire dans la décision de recrutement) dans cette entreprise sont :

8. Cf. Jean Rivero, *Les libertés publiques – 1, les droits de l'homme*, éditions PUF, 1^{re} édition 1974, pp. 48 et 49, 312 p. Voir également Jean Morange, *Droits de l'homme et libertés publiques*, éditions PUF, 2^e édition 1989, 402 p.

9. Voir la préface de Jérôme-Émilien Abondo, dans le nouveau recueil, *Les conventions collectives de travail au Cameroun*, édition SOPECAM, 1990, 517 p.

10. Cf. l'ordonnance n° 95/003 du 17 août 1995 portant statut général des entreprises du secteur public et parapublic. In : *Les cahiers spéciaux du Cameroun Tribune*, éditions SOPECAM, volume 1, 1996, 37 p.

Pulcherie Nomo Zibi-Moulango

- L'identification du travailleur (âge, nom, prénom, nationalité, situation familiale, le lieu de résidence, le nombre d'enfants).
- La nature du contrat (à durée déterminée ou à durée indéterminée).
- Le lieu du travail et la catégorie professionnelle.
- Le régime des prestations familiales conforme à celui prévu par la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale.

Les rémunérations sont directement négociées avec les employés au moment de la signature du contrat de travail. On se base généralement sur la grille des salaires précisant l'échelon et le salaire.

Ces contrats sont signés sur la base du droit du travail, de la convention collective des industries polygraphiques et des textes réorganisant la SOPECAM¹¹.

Précisons qu'après le recrutement, l'agent est affecté à un service ou à une direction. Et c'est à l'intérieur de cette structure qu'il sera informé sur le fonctionnement de l'entreprise sur le plan juridique. Le statut du personnel à la SOPECAM est généralement défini de façon brève dans le contrat de travail.

S'agissant de la SODECAO, très peu d'éléments juridiques sont consignés dans le contrat de travail. A l'instar de la SOPECAM, elle est régie par le texte de 1995 portant statut général des entreprises du secteur public et parapublic.

Quant aux Brasseries du Cameroun, l'information juridique est consignée en premier lieu dans le contrat de travail. Cependant très peu d'éléments concernent l'aspect juridique. Le contrat de travail dans cette entreprise contient :

- La lettre d'engagement.
- Le lieu d'exécution du travail.
- La durée de service ouvrant droit au congé.
- La description du poste.
- La convention collective applicable.

La nouveauté dans cette entreprise est que l'on remet à l'employé, lors de la signature du contrat de travail, un règlement intérieur précisant les exigences des Brasseries du Cameroun sur le plan juridique.

2. L'importance relative du règlement intérieur

Comme son nom l'indique, le règlement intérieur permet de définir et de rappeler les normes juridiques édictées par la convention collective applicable ou par toute autre réglementation en vigueur.

La SOPECAM a un règlement intérieur depuis 1974 (date de la création). Mais ce texte est devenu caduc de nos jours, c'est-à-dire dépassé, vu l'évolution du statut de l'entreprise. A titre d'exemple, l'entreprise s'est récemment vue appliqué la convention collective des industries polygraphiques adoptée le 8 juillet 1977.

Concrètement, la SOPECAM est réglementée au quotidien par les notes de services. Il s'agit peut-être là d'un choix majeur dans l'application des normes juridiques dans l'entreprise.

La SODECAO qui a pour mission d'encadrer les populations rurales productrices de cacao fonctionne sur la base d'un règlement intérieur qui précise les droits et les devoirs des employés. Le règlement intérieur est affiché et non distribué systématiquement aux employés. L'élément majeur contenu dans le règlement intérieur est le statut du personnel.

Les Brasseries du Cameroun (société anonyme) ont un règlement intérieur qui a pour élément principal le statut du personnel et le fonctionnement de l'entreprise.

11. Il s'agit du décret n° 85/17 16 du 12 décembre 1985 réorganisant la société de presse et d'édition du Cameroun (SOPECAM). In : *Textes juridiques sur la communication au Cameroun*, édition du CRAC, pp. 106 et s., septembre 1997, 154 p.

L'accès et la gestion de l'information juridique dans l'entreprise

Le règlement intérieur ici est non seulement affiché, mais également distribué aux employés. En effet lors du recrutement, l'on remet au nouveau travailleur :

- 1 exemplaire de la convention collective des industries de transformation.
- 1 exemplaire de l'accord d'établissement.
- 1 copie du règlement intérieur.

Il ressort de l'analyse du rôle joué par le contrat de travail et le règlement intérieur que chaque entreprise opère des choix différents en fonction des objectifs poursuivis. Mais seulement, l'accès à l'information juridique doit être entériné par l'existence de structures organisées et permanentes au sein de l'entreprise.

B. La rareté de structures organisées favorisant l'accès à l'information juridique

L'information dans l'entreprise est bien évidemment au service de l'entreprise. C'est la caractéristique essentielle. A ce titre, l'information juridique produite dans l'entreprise n'a pas pour seul but d'informer. En réalité, l'entreprise entend faciliter l'exécution de ses missions en étant mieux comprise des employés et même du public. Dans la majorité des cas, les entreprises cherchent à améliorer leur image de marque. Car il s'agit très souvent d'informer les employés comme les dirigeants de nouveaux droits, de sujétions nouvelles concernant leur secteur d'activité. Et ceci en vue d'une meilleure rentabilité¹². D'où le rôle que devaient jouer les bibliothèques et les services de la documentation d'une part (1), et la cellule juridique d'autre part (2).

1. L'absence de bibliothèques et de services de la documentation

L'information documentaire nécessaire à l'information juridique est très diversifiée. Elle comporte pour s'en tenir à l'essentiel :

- L'ensemble des textes qui portent les règles de droit (lois, décrets, arrêtés).
- Les décisions rendues par les juridictions (la jurisprudence).
- Les documents de la pratique non contentieuse (formules de contrats, conventions, etc.).
- Les documents de caractère doctrinal qui accueillent les analyses, les synthèses, les interprétations et les appréciations des mécanismes juridiques (traités, manuels de droit, études spécialisées de questions particulières, commentaires de jurisprudence, articles de presse, etc.).

L'accès à ces informations et leur utilisation sont facilités, depuis longtemps, par l'existence de publications diverses, (codes, journal officiel, recueil de jurisprudence, revues, répertoires, etc.), organisées de façon méthodique qui permettent de localiser les documents par sujets. C'est la documentation manuelle¹³.

L'ère moderne a introduit de nos jours la documentation électronique avec l'avènement de la technique informatique qui a donné naissance à l'informatique juridique. Exploitant au profit des juristes la puissance et la rapidité des ordinateurs, l'informatique juridique offre une possibilité qui n'est cependant pas encore totalement maîtrisée¹⁴. Et depuis quelques années, les banques de données mises en place peuvent d'ores et déjà être interrogées : c'est

12. Cf. L'institut français des sciences administratives, *Administration et presse*, édition Économica, 1985, p. 57, 171 p.

13. Voir Jean-Luc Aubert *op. cit.*, pp. 66 et s.

14. Voir notamment Ghestin et Goubeaux, *Traité de droit civil, Tome 1, Introduction générale*, 2^e édition, 1983, n° 65 et s.

le cas de juris data en France et du système Américain Lexis. Elle représente incontestablement l'avenir de la documentation juridique¹⁵.

Dans les entreprises ciblées par notre étude, l'existence de bibliothèques et des services de la documentation accessibles à tous sont inopérants, voire inexistantes.

En effet, à la SOPECAM, il existe un service de documentation et de la photographie. Curieusement, il n'existe pas de salle. Par contre certains services remplissent les fonctions et missions dévolues à la documentation.

Exemple 1 : le bureau administratif détient la plupart des textes et des notes de services relatifs au statut de l'entreprise, à son organisation et à son fonctionnement, etc.

Exemple 2 : Au secrétariat du directeur général, toutes les copies des notes de service s'y trouvent, ainsi que toutes les résolutions du conseil d'administration. Mais les employés n'ont toujours pas accès à ces services pour s'informer.

La SODECAO, tout comme la SOPECAM, dispose d'un service de la documentation qui n'est pas aménagé. L'accès y est donc difficile. Par conséquent, la consultation par les employés n'est pas systématique. Ce n'est qu'en cas de force majeure et de besoin pressant que le personnel pourra consulter certains documents à la cellule juridique de l'entreprise.

Les Brasseries du Cameroun, à l'instar de la SOPECAM et de la SODECAO, ne disposent pas de bibliothèque pour les employés. Par contre, il existe des archives de l'entreprise et les services techniques ont leur bibliothèque.

Reste à noter cependant qu'en cas de litige la cellule juridique est le service le plus sollicité pour rentrer en possession de certaines informations sur le plan juridique.

2. Le rôle externe de la cellule juridique

Cette structure a pour vocation de trouver des solutions juridiques pour résoudre un problème concret qui entrave la bonne marche de l'entreprise.

A la SOPECAM, il existait par le passé un bureau de la formation et de l'information. Actuellement cela est dévolu au bureau administratif. Et sur le terrain, le travail est fait en relation avec les délégués du personnel. Ainsi, chaque agent, pour savoir ses droits et ses devoirs, consulte la convention collective des industries polygraphiques chez le délégué du personnel, le directeur administratif et financier ou au bureau administratif.

La cellule juridique joue davantage un rôle extérieur. Elle s'occupe des litiges opposant l'entreprise aux tiers.

Il en est de même de la SODECAO. Car la cellule juridique n'a aucun rôle interne. Sa mission est d'assurer le suivi du contentieux avec l'extérieur.

Par contre, les Brasseries du Cameroun ont fait un choix différent quant aux missions assignées à la cellule juridique. Étant rattachée à la direction générale, son rôle concerne non seulement le contentieux externe, mais également la gestion des affaires administratives. Ceci lui donne incontestablement un rôle interne s'agissant de l'accès du personnel à l'information juridique. Cette nouvelle fonction s'apparente à une véritable gestion de l'information juridique dans l'entreprise.

II. La gestion de l'information juridique dans l'entreprise

Elle se fait à travers les procédés classiques de communication interne (A). Mais de nos jours, on a de plus en plus recours aux outils de communication de masse (B).

15. Voir à ce sujet Linant de Bellefonds, *L'informatique et le droit*, collection Que-sais-je ? 1981, pp. 73 et s.

A. L'utilisation des procédés classiques de communication interne

Il s'agit des réunions internes (1), des notes de service (2) et de l'affichage (3).

1. Les réunions internes

Les réunions internes sont une tradition à la SOPECAM.

Au niveau des dirigeants, il existe une réunion de coordination hebdomadaire entre le Directeur Général de l'entreprise et tous les autres directeurs. Et tous les mois, le directeur convoque une réunion générale d'information avec l'ensemble du personnel. Toutes les questions relatives à la bonne marche de l'entreprise sont abordées. Très souvent, le Directeur Général ordonne la constitution d'un dossier écrit.

Au niveau des représentants du personnel, il existe des réunions par secteurs d'activités. Ces réunions traitent davantage des sujets liés à l'information syndicale, aux salariés, au statut du personnel, etc.

A la SODECAO, la fréquence des réunions avec tout le personnel dépend des catégories de personnel. Ces rencontres ont lieu une ou deux fois par mois avec les directeurs, et deux à trois fois par an avec tout le personnel. Exceptionnellement, le directeur convoque une réunion générale d'information avec tout le personnel et le 1^{er} mai à l'occasion de la fête du travail.

Les Brasseries du Cameroun ont également institutionnalisé les réunions avec le personnel. Ainsi, tous les vendredis à 15 heures, se déroule la réunion du comité directeur constitué des directeurs et des chefs de département.

L'ensemble du personnel est rarement convoqué. Cependant, les délégués du personnel ont très souvent des séances de travail avec les directeurs. Et ce, pour clarifier et vulgariser certaines normes juridiques.

Qu'en est-il des notes de services et de l'affichage ?

2. Les notes de services et l'affichage

L'affichage fait partie intégrante du paysage des entreprises camerounaises.

Ainsi, la SODECAO a affiché et distribué 121 notes de service et circulaires en 1997 et 128 en 1998.

Durant l'exercice budgétaire 1998 (qui va au 1^{er} juillet au 30 juin), la SOPECAM a signé 97 notes de service. Et en 1999, 56 notes ont été affichées (au 10 février 1999).

Dans toutes les entreprises ciblées, l'affichage est le moyen le plus utilisé pour la diffusion des informations d'ordre général à l'instar des notes de service. A la SODECAO par exemple, chaque bureau a son tableau d'affichage. Ce qui facilite l'accès à l'information juridique.

D'une manière générale, les décisions prises sont remises directement à l'agent concerné par la note ou aux services compétents.

L'affichage des notes de service, des circulaires et des décisions, fait partie des procédés classiques de communication interne et vise les employés pris chacun individuellement. Il existe par ailleurs des procédés de communication de masse qui facilitent l'accès à l'information à une grande échelle.

B. La place des outils de communication de masse

Ils sont très variés. Cela concerne aussi bien le journal de l'entreprise (1) que les nouvelles technologies de l'information (2).

1. Le journal interne

La presse écrite apparaît comme un relais privilégié mais non exclusif pour la transmission de l'information. Ceci tend à montrer l'intérêt des contacts directs.

L'information d'entreprise a très tardivement suivi la prise de conscience du rôle de l'information dans les unités industrielles¹⁶. Et pour un développement harmonieux de l'économie, cette presse doit notamment contribuer à éduquer l'ensemble du personnel dans l'acquisition d'une culture juridique relative au secteur d'activité de chacun¹⁷.

L'information d'entreprise doit donc pouvoir transmettre des données juridiques dans le but de maximiser les fonctions de production au moindre coût. La corrélation information-productivité et information-mobilité ascensionnelle implique que ces journaux s'adressent non seulement aux salariés (c'est le *house journal*) mais également aux partenaires externes que sont les clients, les actionnaires, les usagers et le grand public (c'est le *house organ*).

Au Cameroun, la société anonyme des Brasseries du Cameroun excelle dans la presse d'entreprise et consacre de manière générale beaucoup d'investissement pour la communication. Les activités de communication y sont réparties entre différents services. La direction des ressources humaines anime le journal de l'entreprise dénommé « 33 degrés à l'ombre ». Ce journal est trimestriel et fournit des informations très variées sur la vie de l'entreprise. Ainsi, à l'occasion du cinquantenaire de l'entreprise, le Directeur Général (André Siaka) indiquait que l'un des atouts de la société était le personnel bien formé et qualifié. Il a également souligné l'importance du journal interne dans son entreprise (voir *33 degrés à l'ombre* n° 18 de janvier 1999). Ceci explique peut-être les bonnes performances de cette entreprise.

Par contre, la SODECAO qui a connu d'énormes difficultés financières a dû stopper les parutions du journal interne. Cette carence porte un coup dur au bon fonctionnement de l'entreprise qui pour informer ses employés a multiplié par trois les notes de service et circulaires. Ce qui a alourdi la gestion de l'entreprise.

En réalité, la presse d'entreprise a plusieurs fonctions, à savoir :

- Une fonction tribunitienne.
- Une fonction information et guide pratique.
- Une fonction récréative et psychothérapeutique.
- Une fonction relations publiques externes.
- Une fonction de guide juridique¹⁸.

Mais quelle est la place des nouvelles technologies de l'information dans la dynamique globale de l'entreprise ?

2. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication

Au Cameroun, la presse écrite privée s'est développée en dehors du pouvoir et contre le pouvoir politique. Malgré de multiples interdictions, la revendication de liberté a toujours été très forte. La radio et la télévision sont donc nées dans ce contexte et ont été considérées par les pouvoirs publics comme étant un monopole étatique. D'après les analyses de Pulchérie Nomo Zibi-Moulango¹⁹, ce système a gardé sa force jusqu'à une époque très récente.

S'agissant de l'information dans l'entreprise, le téléphone, le fax et les ordinateurs ont fait leur entrée dans ce bal de la communication.

16. Voir Michèle Giroux-Beuregard, *La presse d'entreprise, pourquoi ? comment ?*, Montréal, ARC, 1984.

17. Voir R. Salmon, *L'information économique, clé de la prospérité*, Paris Hachette, 1963, pp. 24-30. Voir également Dimitri Weiss, *Communication et presse d'entreprise*, Paris, Sirey, 1971.

18. Cf. Laurent-Charles Boyomo-Assala, *La presse d'entreprise au Cameroun, structures, fonctions et coûts (1974-1987)*, Thèse de Doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Paris II, 1988, pp. 587 et s., 789 p.

19. Cf. Pulchérie Nomo Zibi-Moulango, *Le statut de l'audiovisuel en Afrique*, éd. L'Harmattan, 1996, 379 p.

L'accès et la gestion de l'information juridique dans l'entreprise

Dans les trois entreprises ciblées, le téléphone et le fax côtoient les employés au quotidien. Cependant, les nouvelles technologies de l'information n'ont pas encore intégré le système organisationnel de l'ensemble des entreprises camerounaises. On assiste de façon isolée à des avancées timides. C'est le cas à la SOPECAM qui expérimente très sérieusement la grosse machine Internet. De même ce réseau a vu le jour dans la société anonyme des Brasseries du Cameroun. Malheureusement, il est davantage tourné vers l'extérieur. Mais une initiative heureuse vient de voir le jour dans cette entreprise. En effet, les réseaux de distribution sont en train de passer aux réseaux d'informations par satellite.

La problématique de l'intégration efficiente des nouvelles technologies de l'information dans les entreprises camerounaises ne se pose pas uniquement par rapport à la résolution des problèmes liés aux télécommunications ou à l'outil informatique. La question cruciale réside dans la capacité à manipuler ou à consommer l'information, nouveau facteur d'accès aux richesses. Et ceci pour atteindre des objectifs précis de développement durable. Mais cette question implique une approche qui vise à développer à terme des infrastructures nationales de l'information qui serviront de support au système de production et de distribution des biens et services, à la recherche de l'amélioration des systèmes existants dans tous les secteurs d'activité.

L'accès à l'information juridique contribue au développement des secteurs vitaux tels que le système bancaire, les assurances, les transports, les médias, l'agriculture, l'élevage et autres, améliorant ainsi les méthodes de management de nos entreprises et institutions. En effet, donner sa dignité à l'homme, c'est-à-dire l'éduquer, le former, le sécuriser et respecter ses droits est une entreprise qui fait d'énormes profits. Investissons sur l'homme, notre avenir, tout comme celui des entreprises, en dépend.

Annexe : fiche signalétique des entreprises concernées

SOPECAM	<ul style="list-style-type: none">- Mission : Entreprise de presse et d'édition.- Statut : Entreprise parapublique régie par l'ordonnance n° 95 du 17 août 1995 portant statut général des entreprises du secteur public et parapublic, et la convention collective sur les industries polygraphiques adoptée le 08 juillet 1977.- Personnel : 150 personnels permanents, 12 cadres (des journalistes) du ministère de la communication, 58 conseillers départementaux (soit un par département) sollicités pour rédiger et vérifier certaines informations à caractère régional, 76 correspondants départementaux (des journalistes ou des fonctionnaires).
----------------	---

SODECAO	<ul style="list-style-type: none">- Mission : encadrement des populations rurales productrices de cacao.- Statut : Entreprise parapublique régie par l'ordonnance n° 95 du 17 août 1995 portant statut général des entreprises du secteur public et parapublic, et la convention collective des industries de transformation adoptée le 08 juillet 1977.- Personnel : 250 employés en 1999, contre près de 4000 avant 1990.
----------------	--

Pulcherie Nomo Zibi-Moulango

<p>La société anonyme des Brasseries du Cameroun</p>	<ul style="list-style-type: none">- Mission : Transformation et commercialisation des boissons gazeuses, eaux minérales et bières.- Statut : Régie par la convention collective des industries de transformation adoptée en 1977 et filiale des Brasseries et Glacières Internationales. La SABC est passée dans le giron du groupe Castel en 1990.- Personnel : 330 employés à l'agence du centre à Yaoundé et environ 1800 employés sur l'ensemble du territoire national.
--	---

L'apport de la gestion informatisée de l'information à la politique commerciale des entreprises : cas de la grande distribution gabonaise

Josette Leubou

Université Omar Bongo, Libreville, Gabon

Les observations dont les résultats sont relatés ici ont porté sur des « mastodontes » de la distribution gabonaise. Comme les autres entreprises, elles sont confrontées à des menaces diverses, des poches d'opportunités bien exploitées pouvant s'identifier.

Primo les investigations menées par des spécialistes de l'analyse des stratégies d'entreprises militent en faveur de ce traitement spécifique de la grande entreprise dans ce contexte précis, en raison de l'influence que peuvent avoir la taille d'une entreprise et l'âge de l'industrie à laquelle elle appartient, sur le volume et la structure des investissements¹.

Secundo, une pré-enquête et nos rapports avec des responsables d'entreprises nous ont permis de constater un parallèle entre les activités de logistique (interne et externe), et l'acquisition des outils informatiques. Autrement dit, l'importance de la logistique mesurée par le nombre de références gérées et la couverture géographique du marché (nombre d'agences ou d'établissements d'une entreprise) déterminent l'ampleur du déploiement informatique. Par ailleurs tous les distributeurs réalisent moins de 4 % de leurs stocks sur le marché local.

Afin de tester les propositions définies, 12 dossiers ont été élaborés sur des entreprises dont on pouvait² penser qu'elles assignaient à un nombre minimum de connexions et de logiciels informatiques mis à leur disposition, au moins un objectif commercial. Cette sélection repose sur l'hypothèse qu'une entreprise procédant à la mise en place d'une application de traitement automatique de l'information avait quelques chances de réaliser des performances qui lui permettraient de mieux se positionner sur le marché que son concurrent. Choisir l'informatique comme moyen de politique commerciale permettrait tout d'abord de se situer dans un environnement scientifique où des articles³ vantent les vertus et le potentiel de la technologie des systèmes d'information qui permettraient aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel au sein de leur marché ; ceci permettrait aussi de se placer dans un contexte international où l'outil informatique intègre davantage les services de l'exportateur étranger et ceux de l'importateur domestique.

En second lieu, ce principe permettrait de comprendre pourquoi un si grand intérêt est porté par ces entreprises à la « chose » informatique, bien qu'elles se trouvent dans un contexte économique et un espace concurrentiel qui ont fragilisé leurs activités.

Ce principe assurerait enfin que dans leur démarche, des entreprises perçoivent les choix informatiques non comme des moyens nécessaires à l'organisation des opérations d'une fonction quelconque, mais comme une ressource qui redimensionne leur système d'information et leur permet de développer leur capacité à visualiser la logique dynamique de leurs

1. Alexis JACQUEMIN (1975), *Économie industrielle Européenne*, Paris, DUNOD, 347 pages.

2. Cette classification ne relève d'aucune nomenclature. Toutes les entreprises étudiées bénéficient du régime des PME. Cependant dans le contexte du marché gabonais elles sont les plus grandes sur la base de l'indicateur du chiffre d'affaires.

3. E.G.C. Collins (1996), *Le Nouveau MBA : Synthèse des meilleurs cours des grandes business schools américaines*, Paris, Maxima, 634 pages.

activités (3). La notion d'informatisation a été appréciée selon trois critères ; toutes les entreprises retenues satisfont au moins aux deux premiers :

- L'informatique est appréhendée comme dépassant largement l'automatisation et la reconception des tâches pour constituer une impulsion fondamentale permettant l'acquisition de nouvelles compétences professionnelles⁴.
- Mise en place d'une application locale ou d'un système intégré.
- Avoir un système informatique connecté à un réseau (local, régional, internet, extranet,...) et peut faire partie de la grande distribution, toute entreprise répondant aux trois critères suivants :

 - Vendre des produits de base (alimentaire, confection, bricolage) ou vendre des produits spécifiques (papeterie, bureautique, matériel de construction, produits industriels) et gérer au moins 8 000 ou 4 000 références respectivement.
 - Celle qui n'est pas un groupe doit gérer au moins une agence dans son réseau de distribution.
 - Faire plus de la vente en gros que de la vente en détail.

1. Le développement de la distribution gabonaise : une évolution vers la qualité

Au Gabon, le développement de la distribution des biens de grande consommation a coïncidé avec les grandes périodes de son histoire politique et économique. Dès 1966 l'État a pris des mesures visant à « améliorer la qualité des services rendus par le système distributif »⁵. Il crée la première chaîne de distribution « **GABOPRIX** » en 1967. Depuis au moins dix ans, celle-ci fait partie du groupe de distribution **CECA GADIS**, leader de la grande distribution au Gabon, et dont l'État détient environ le tiers du capital social.

1.1. Au début de la moitié de la décennie de l'indépendance

Les chaînes centralisées constituées d'un réseau de points de ventes, étaient une véritable innovation de la formule moderne du commerce de détail au Gabon. Elles se substituaient aux sociétés commerciales héritées du système colonial dont les efforts avaient porté surtout sur les grands centres urbains.

La pression concurrentielle créée par la chaîne de distribution « **GABOPRIX** », oblige les grandes entreprises privées telles que **CFAO**, **HOLLANDO**, **HATTONX & COOKSON**, installées dans les deux principaux centres, Libreville et Port Gentil, à étendre leur distribution dans les villes secondaires et les zones rurales. Ces sociétés ont des liens privilégiés (filiale) avec des fournisseurs établis à l'étranger plutôt qu'avec les industries locales encore inexistantes. Par rapport à d'autres distributeurs, ce phénomène financier leur donne des avantages commerciaux tels que l'exclusivité de distribution de certains produits, et des contrats pluriannuels d'approvisionnement parfois assortis d'un franchising.

Cependant, dans ce processus de croissance, ces distributeurs se sont comportés comme des fournisseurs qui ont pour unique rôle la distribution physique des produits aux clients. Ils n'ont initié aucune politique orientée vers le développement des activités associées à la fourniture de moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit ou sont incités à le faire (comme la fixation des prix et la force de vente). En 1975 une étude de **IDET-CEGOS**⁶ dénonce le faible développement des services d'accompagnement des biens d'équipement comme l'installation, la réparation, la fourniture des pièces de rechange. Ce déséquilibre entre les différentes activités s'explique par des défaillances institutionnelles et structurelles.

4. Cf. E.G.C. Collins, *op cit.*, p. 259.

5. République gabonaise (1975), « *Projet de réorganisation de la distribution du Gabon* » par IDET-CEGOS, 33 quai Galliéni, 92153 Suresne, France.

6. IDET-CEGOS, *op. cit.*

En cette période, la réglementation était assez uniformisante, annulant de fait toute concurrence et tout effort de différenciation par les prix. À long terme, le contrôle de prix imposant l'absence d'une véritable politique de prix est de nature à compromettre la capacité d'autofinancement des détaillants. Par ailleurs, les firmes nouvellement installées sur le marché ont une grande aversion au risque, qui les prédisposerait à réduire leur investissement commercial au strict minimum.

Ainsi, un ensemble de facteurs ont contribué à l'échec qu'ont connu les détaillants dans la stratégie d'expansion de leurs réseaux de distribution au cours de cette période. L'environnement administratif n'a pas été favorable. Par ailleurs, ils n'ont pas réussi à établir un contact personnel, ignorant que les consommateurs, déjà très sensibles à la qualité de vie, aimaient une expertise adaptée à leurs propres besoins. Ceci a constitué de fait une manifestation du hasard moral ; clients et offreurs ne percevant pas tout à fait les comportements des uns et des autres⁷. Une stratégie que nous pouvons qualifier de « pusch » a permis à ces mêmes entreprises, 15 à 20 ans après, de mieux percevoir les besoins du marché.

1.2. De 1970 à 1975

Les sociétés commerciales privées dont les réseaux de distribution survivaient difficilement commenceront à se replier à Libreville. La chaîne **GABOPRIX** quant à elle n'arrivait pas à répondre aux objectifs qu'elle s'était fixés. La disparition des points de vente dans certaines zones (stratégie de dégroupement des grandes entreprises aidant) oblige de fait les détaillants ouest-africains à occuper ces interstices de marché laissés vacants et à s'approvisionner en ville auprès des européens et syro-libanais.

Après ce repli du commerce organisé, le dualisme État et sociétés européennes dans le paysage commercial gabonais s'estompe. Le réseau ethnique comme variable se développe et se précise dans le processus de création d'entreprises de distribution. En effet depuis au moins 30 ans et jusqu'à une période récente en Afrique, diverses études et plusieurs travaux universitaires ont reconnu que la propension à l'entrepreneuriat diffère selon les groupes⁸. À partir du milieu des années 1970, la distribution se structure donc autour de 4 pôles aux connotations socio-économiques :

- L'État
- Les grandes sociétés commerciales européennes : Ce sont des filiales des groupes internationaux, elles appartiennent pour la plupart à des européens et sont regroupées au sein du syndicat des importateurs et exportateurs (**SYMPEX**).
- Les sociétés moyennes syro-libanaises : Elles sont exploitées sous forme de SARL. Ce sont des entreprises bien organisées mais pas autant que celles du groupe précédent, (ambiance et décor du magasin bien soigné) qui appartiennent pour la plupart à des expatriés syro-libanais et autres asiatiques. Leurs importations sont essentiellement d'origine asiatique.
- Les exploitants individuels ouest-africains : Ils sont en majorité des ressortissants ouest-africains. Leurs approvisionnements proviennent des deux groupes précédents et des pays voisins du Gabon (Nigeria, Cameroun) ou de la Côte-d'Ivoire.

À défaut d'une différenciation par les prix, au cours de cette période où la réglementation des prix persiste, une différenciation selon l'origine du produit s'est constituée de fait et a été stratégiquement entretenue par les grandes sociétés dont les produits majoritairement marqués du label « made in France » bénéficient d'une image réelle et perçue de qualité supérieure. Ce facteur a été une impulsion discrétionnaire à une différenciation par les prix, favorable plutôt aux entreprises des deux autres groupes. En effet la source d'approvisionnement explique des différences réelles de qualité et de prix d'achat, cette dernière composante influençant en cascade la structure du prix de vente final.

7. R. Varian Hal. (1992), *Introduction à l'Analyse Microéconomique*, 1^{re} éd., Bruxelles, Nouveaux horizons, p. 635.

8. G. Hénault, M'Rabet Rachid (1990), *L'entreprise en Afrique francophone : culture, financement et développement*, France, John Libbey, Vuibert, p. 98.

Des facteurs exogènes ont favorisé la domination de la qualité comme dimension de la concurrence à cette époque et auraient ainsi contribué à la performance enregistrée par les grandes entreprises. Il s'agit de :

- La concentration de l'industrie mondiale dans les pays à tradition industrielle : ceci favorisa une production à forte intensité capitaliste et la non banalisation des produits. Sur le marché, la compétitivité est de plus en plus recherchée dans la qualité et une demande mondiale en hausse a entretenu cette tendance. En Amérique latine et en Asie, l'industrie locale est encore naissante et certaines multinationales européennes et américaines y ont entrepris des initiatives d'investissements directs, moins pour des motifs de bas salaires que pour contourner les barrières douanières qui se construisent contre les importations de produits manufacturés qui concurrenceraient l'industrie locale. Cette structure de l'industrie mondiale a créé et entretenu sur les marchés africains de la distribution en général, et au niveau des différents groupes d'entreprises identifiés plus haut, une politique de prix à deux vitesses : les européens pratiquent la politique d'écroulement et les syro-libanais adoptent une stratégie de pénétration pour ne parler que des groupes principaux ;
- Un contexte économique et social particulier : il a entretenu cette situation jusqu'à la deuxième moitié de la décennie 80. Au plan économique, des taux d'inflation peu élevés tant au niveau mondial qu'au Gabon valorisent le pouvoir d'achat réel. À cela s'ajoute une politique économique nationale expansionniste qui classe le revenu par tête au Gabon parmi les meilleurs du monde. Au plan social, le nombre de cadres africains formés en Europe augmente dans les secteurs public et privé. Ils se constituent de fait en groupe de référence : leurs habitudes de consommation tournées vers des produits européens sont largement imitées dans les grandes métropoles que sont Libreville et Port-Gentil.

1.3. À partir de 1980

Pendant ce repli, les grandes sociétés ont multiplié les initiatives pour moderniser leur commerce. Elles ont mobilisé des ressources (surtout par l'augmentation du capital) pour financer des investissements commerciaux (construction et équipement en petit outillage des magasins de stockages privés, aménagement des points de vente). Par exemple le magasin « **LIBREMAG** » devient l'hypermarché « **MBOLO** », avec 25 000 références et un parking d'une capacité de 6 000 voitures. Plus tard ce distributeur va axer sa stratégie de croissance ainsi amorcée sur plusieurs autres paramètres d'activité.

Le cadre réglementaire est resté stable. L'État défend son intervention directe dans la distribution. Face au repli des autres distributeurs, la chaîne « **GABOPRIX** » dont il est le promoteur maintient quelques points de vente dans les zones rurales et urbaines, préservant ainsi la politique de développement de l'appareil commercial dont il s'est assigné la réalisation.

L'environnement administratif est marqué depuis 1987 par la disparition progressive des contraintes institutionnelles au profit d'un environnement où les barrières dans la distribution relèvent des conditions objectives de vente. Dès lors, le nombre de distributeurs a augmenté, leurs variables d'action se sont multipliées et le champ de leurs politiques s'est agrandi.

Le taux de pénétration du marché gabonais augmente : les investisseurs syro-libanais affluent. Les flux financiers des européens augmentent et sont utilisés dans des programmes de restructuration. Leurs investissements commerciaux augmentent de 1993 à 1995 : les dépenses en bâtiment baissent alors que celles effectuées en équipements commerciaux augmentent de 26,8 %⁹. Les politiques du produit et de prix sont déjà concrètes. Les groupes européens disposant d'une surface financière qui leur est conférée par leur réseau financier international et la performance croissante de leur exploitation commerciale, mettent en place une large politique de distribution. Celle-ci vise à acquérir les nouvelles technologies des

9. IDET-CEGOS, *op. cit.*

points de vente. **LIBREMAG** devient **MBOLO** et le premier hypermarché de l'**UDEAC**¹⁰ est né à Libreville. La chaîne **GABOPRIX** s'insère dans un géant de la distribution qui est créé : le groupe **CECA GADIS**. La chaîne de distribution **CENTR'AFFAIRE** est créée en 1986.

C'est l'avènement de la grande distribution au Gabon, marqué par une concurrence qui se fait surtout par des variables commerciales (prix, produits, distribution) et financières (recherche de financement pour des investissements commerciaux). Dans cette mouvance, les européens vont se démarquer nettement des autres groupes par le modernisme que leurs stratégies d'innovation et de croissance apportent au commerce de gros et de détail au Gabon.

Dans la suite de cette étude, notre attention est retenue par les grandes entreprises qui sont devenues des grands « distributeurs ». Au plan de la théorie concurrentielle, cette démarche nous permet de situer le champ de la concurrence non dans le secteur mais au niveau du marché et du groupe d'appartenance stratégique¹¹.

De manière générale, on peut comprendre que des facteurs endogènes, dont la présence antérieure sur le marché et la position de la firme dans la mouvance d'une entreprise étrangère, ainsi qu'un élément exogène non moins important qui est la volonté politique, ont favorablement joué dans ce début de modernisation. On peut aussi comprendre cette relation établie par **Harold Demsetz** et les autres entre la conjoncture économique et la dimension de la concurrence, à savoir que « lorsque l'économie entre en récession, la qualité des services offerts aux acheteurs s'améliore »¹².

2. L'échantillon étudié, l'enquête et la base documentaire

Notre étude s'étend sur une période de cinq ans 1992-1997. Le choix de cette période nous permet d'avoir les données les plus actuelles et surtout de prendre en compte l'aspect novateur du phénomène d'informatisation des entreprises. L'enquête s'est réalisée par administration du questionnaire auprès des douze premières entreprises (classement personnel sur la base du chiffre d'affaires réalisé sur trois années successives). Le Directeur Général ou les responsables de direction ou service (commerciale, logistique, informatique) ont été rencontrés¹³.

Il ne nous a été possible de recueillir que 7 réponses sur 12. Malgré ce taux de réponse peu élevé, la structure de l'échantillon - des entreprises qui réalisent les chiffres d'affaires les plus élevés de leur secteur et dont la nature des produits distribués (produits d'élevage, pêche, agriculture ; produits d'industrie alimentaire, boisson, confection et produits industriels dont papeterie, matériel de bureau) a constitué 63 à 66 % de la consommation des ménages au cours de la période couverte par notre étude - permet d'associer aux notions de « grand distributeur » et « automatisation du traitement de l'information commerciale » un important point d'impact et une diffusion plus large.

Cette collecte des données primaires s'est faite entre le 12 janvier et le 20 février 1999, dans des conditions difficiles. Cette difficulté est inhérente au milieu de l'enquête. La concentration des entreprises à Libreville a limité énormément son coût financier. La collaboration de certaines entreprises nécessite beaucoup de patience. Par contre d'autres (les moins nombreuses) ont manifesté beaucoup d'intérêt à la structure de notre questionnaire, arguant qu'il avait la particularité de poser des questions sur leur flux en terme de proportion et non en terme de valeur absolue comme des enquêtes précédentes. Par exemple au lieu de rechercher leur budget informatique ou la valeur de leurs investissements commerciaux, nous

10. Union Douanière des États de l'Afrique Centrale, devenu CEMAC depuis 1998.

11. A.C. Martinet (1987), *Stratégie*, Paris, Vuibert, pp. 111-112.

12. Harold Demsetz (1998), *L'économie de la firme*, Caen, Management, p. 210.

13. Toutes les entreprises étudiées sont à structure fonctionnelle, laquelle autorise le Directeur Général à s'impliquer à la fois dans la gestion stratégique et la gestion opérationnelle confiée aux directions ou aux services.

recherchions la structure (matériel, logiciel, formation,...) de leur budget informatique et son taux de croissance ou la nature de leurs investissements commerciaux réalisés chaque année.

Compte tenu de tous ces facteurs et du souci d'enrichir notre collecte de données, nous avons recouru à des sources secondaires.

La première base documentaire et l'unique qui traite de la distribution date de 1975. Celle-ci est une étude commanditée par le gouvernement gabonais sur les possibilités de développement d'une distribution gabonaise aux capitaux non seulement étrangers mais aussi nationaux, aux produits des industries locales et desservant tant l'arrière pays que les centres urbains. Cette analyse traite ainsi la distribution de façon générale.

Nous avons exploité les enquêtes de conjoncture 1996 et 1997 de la direction générale de l'économie. Celles-ci ont pour objectif la collecte des statistiques d'entreprises en vue d'élaborer les tableaux de bord de l'économie. Leur exploration nous a permis d'avoir des indicateurs d'activité tel le chiffre d'affaires et le volume d'investissement (FBCF) (cette variable a été éliminée par la suite car il était impossible d'identifier la nature des investissements) et de relever les appréhensions qu'avaient les entreprises de leur situation et de la perspective de leur secteur ainsi que l'orientation de leur politique.

Ces données ont été complétées (et comparées à celles collectées et présentées sous forme de tableau de synthèse par la direction de la comptabilité nationale du Ministère du Plan. Ici les séries étaient plus longues (1992 à 1997). Toutefois pour des écarts constatés entre les deux sources nous choissions non arbitrairement la source de la comptabilité nationale : les collectes y sont mieux organisées qu'ailleurs : il arrive que l'entreprise soit interpellée pour expliquer des ambiguïtés ou incohérences constatées dans son dossier.

3. La carte de la grande distribution gabonaise : une compétition de plus en plus conflictuelle

Le bouleversement des schémas d'analyse de la concurrence qu'a connu la théorie économique de l'entreprise ces dernières années permet de jeter un regard neuf sur les dimensions des stratégies compétitives au sein de la grande distribution gabonaise. Le rôle de l'indicateur synthétique qu'est la part de marché dans la position concurrentielle de l'entreprise est reconnu depuis longtemps par l'analyse stratégique traditionnelle. Cependant cet élément et bien d'autres proposés par des méthodes **ADL**, **Mac kinsey**... se révèlent insuffisants pour formuler un véritable diagnostic de la situation stratégique de l'entreprise¹⁴.

Selon une autre lecture de l'entreprise relativement nouvelle, il faut intensifier plutôt les compétences exceptionnelles qui font l'unicité de l'entreprise, c'est-à-dire la façon dont elle fonctionne réellement ainsi que les logiques auxquelles elle se conforme, car il importe moins de savoir si l'entreprise est moyenne dans toutes les rubriques de la gestion que de s'assurer de l'adéquation entre le terrain qu'elle occupe et ses compétences propres¹⁵.

Dans la suite de cette représentation de la firme dans son industrie, les théories récentes de la concurrence identifient le choix du marché comme le choix stratégique le plus important. Les marchés définissent des horizons d'actions plus restreintes mais plus efficaces du point de vue de la politique commerciale que le secteur d'activité. Par conséquent « le champ de la concurrence n'est ni le secteur, ni la branche mais le marché et le groupe d'appartenance stratégique »¹⁶.

En nous servant de ces deux nouvelles grilles de lecture de l'entreprise et de son champ concurrentiel, il nous a été possible de constater qu'il existe des paramètres d'activité qui permettent de classer les entreprises étudiées en sous groupes, d'autres éléments permettant d'identifier plutôt leur homogénéité. La façon dont elles fonctionnent réellement et le

14. A. Dayan, J. Bon, A. Cadix, R. De Maricourt, C. Michon et A. Olivier (1992), *Marketing*, Paris, PUF, chap. 2.

15. A.C. Martinet (1987), *Stratégie*, Paris, Vuibert, 322 p.

16. A. Bienaymé (1998), *Principes de concurrence*, Paris, Economica, pp. 135-136.

référentiel qui ordonne leurs critères de décision dans le domaine commercial sont les bases d'évaluation de leur position concurrentielle sur le marché ainsi qu'une étape nécessaire à la mesure de l'apport de l'outil informatique à leurs diverses politiques ; ce point devant faire l'objet du chapitre 4 de notre étude.

3.1. La formule d'exploitation

L'observation du comportement des entreprises étudiées dans le processus d'exploitation du système physique et de contrôle de l'appareil commercial, fait apparaître trois règles de gestion fondamentales : un assortiment adéquat, une occupation géographique suffisante et une pénétration soutenue du marché. La première concerne la politique de produit, la seconde touche directement le système de distribution et la troisième concerne la politique de prix.

Les théories économiques classiques ont représenté la firme par une fonction de production qui définit comment les moyens de production sont transformés en produit¹⁷. Dans le sillage de cette tradition, l'analyse de **M. Porter** élabore la théorie de la chaîne de valeur. Celle-ci part du postulat que les activités peuvent être assimilées à des fonctions, pour étudier la façon dont elles sont agencées pour satisfaire le client¹⁸. Et pour un ensemble d'entreprises en concurrence, plusieurs activités peuvent être mises en jeu.

La grande distribution que nous étudions s'est illustrée comme un ensemble où l'enjeu de l'activité est à la fois horizontal et vertical. Verticalement, il se joue entre l'approvisionnement et la logistique d'une part et entre la vente en gros et la vente en détail d'autre part, permettant ainsi à certaines firmes de réaliser une véritable intégration verticale et de se constituer par conséquent un réel pouvoir de marché. Des choix en matière de prix et de distribution obligent certaines à multiplier leurs domaines de compétences. Horizontalement il se joue entre le discount et la multiplication des points de vente.

3.1.1. L'APPROVISIONNEMENT : UNE SOURCE DE COMPÉTENCE DISTINCTIVE

Pour les distributeurs gabonais, le traitement des commandes et leur stockage sont plus importants que le fonctionnement des véhicules de livraison ou la programmation des transports. Ils achètent environ 3/4 de leurs marchandises auprès des centrales d'achats ou des négociants établis à l'étranger. Des transactions aussi successives et étalées dans l'espace exigent de multiples procédures dont la méconnaissance empêcherait la bonne circulation du produit au sein de l'ensemble du système de distribution. Elles exigent des ressources financières suffisantes, des infrastructures adéquates et même un pouvoir de marché.

Ces contraintes imposées par cette activité ont créé de fait deux segments sur le marché local : des donneurs d'ordre et des sous-traitants. Certaines entreprises ont astucieusement choisi de sous-traiter leurs commandes à l'importation tandis que d'autres (détaillants de leur état) ont accepté d'user de leur savoir-faire dans le traitement des commandes pour satisfaire et leurs besoins et ceux de ces donneurs d'ordre dans un système de vente en gros. **SODIGAB** par sa filiale **SODIGROS** offre ce genre de service : elle achète pour **SUPERLOUIS** et autres.

Ce savoir-faire dans l'approvisionnement s'est forgé sur une « technologie » consistant en des procédures d'identification et de négociation avec des fournisseurs de produits et services. Il nous a été possible de constater que dans la grande distribution étudiée, des relations économico- financières très étroites, la mobilisation de stocks importants et une infrastructure de stockage (magasin et matériel de manutention) sont les paramètres qui facilitent la mise en place et la réussite de telles procédures. Les distributeurs filiaux des centrales d'achat installées à Monaco ou à Marseille bénéficient des financements de stock de la part de leurs maisons mères sans beaucoup d'exigences ; et ceux ne disposant pas de telle filiation ont joué sur le volume de leur stock pour améliorer leur pouvoir de négociation

17. P.A. Samuelson (1992), *Microéconomie*, 14^e éd., Paris, Les éditions d'organisation, chapitre 7.

18. M. Porter (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, Interédition, p. 36.

vis-à-vis des fournisseurs ; les uns et les autres disposent des moyens de stockage d'une capacité supérieure à celle nécessaire à leur vente en détail et du coup ils ont la possibilité de servir des concurrents.

Ces ressources ont constitué pour des entreprises de réelles bases de diversification, elles peuvent désormais vendre des produits physiques dans le cadre de leur activité traditionnelle et vendre des services (acheter pour des concurrents directs à partir de la même source d'approvisionnement). Bien sûr la firme qui achète à l'importation pour ses concurrents s'appuie sur cette coopération locale pour non seulement développer son savoir-faire, mais aussi diffuser son pouvoir de négociation en amont et en aval de cette filière de distribution. Son volume d'importation lui permet d'obtenir de son fournisseur les meilleurs prix d'achat et de son transitaire les meilleurs frais accessoires d'achat. Celui-ci peut mettre à sa disposition les meilleurs frets maritimes.

Grâce à cette maîtrise de l'approvisionnement, elles ont créé des activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients (entreprises et particuliers) peuvent acheter leur produit ou sont incités à le faire : vente en gros et vente en détail, ventes au comptant et ventes à terme. Il apparaît au travers de cet ensemble d'opérations en amont et en aval de l'activité de base une intégration verticale assez particulière qui constitue une ressource à leur stratégie de couverture du marché.

3.1.2. UNE VENTE EN DÉTAIL CONFLICTUELLE

Si dans une approche verticale certains « grands distributeurs » ont bénéficié d'une coopération avec les fournisseurs et les concurrents pour s'imposer comme « grands acheteurs », on constate que la gestion de la distribution physique crée un conflit horizontal réel. Indifféremment de leur positionnement déclaré en matière de produit et de leur choix en méthode de distribution, les responsables d'entreprises que nous avons rencontrés disent que le prix est le domaine essentiel à leur réussite.

Cette approche est la preuve de l'élimination du hasard moral qui a caractérisé le marché de la distribution gabonaise au cours de la décennie 70 (*cf. supra*). En effet, si les critères de choix d'un produit sont nombreux, deux d'entre eux occupent une place importante chez les consommateurs gabonais : le prix est le plus important pour la majorité qui recherche surtout par nécessité et non par raisonnement le moins cher, alors que la marque reste pour une minorité le critère le plus important. Toutefois la sensibilité de l'acheteur potentiel à la marque est plus largement déterminé par le risque financier (prix, dépannage) que par le risque social (que va-t-on penser de lui), un prix élevé étant toujours perçu comme symbole de qualité.

On constate que c'est sur la base de ces différentes perceptions du produit par le consommateur que les entreprises ont segmenté leur marché et orienté leurs stratégies commerciales. **SODIGAB**, **CECA-GADIS**, **GABON-MECA** ont élargi leur choix des marques françaises et américaines en droguerie, quincaillerie, épicerie fine, confection, charcuterie, meubles, électroménager, papeterie et matériel de bureau.. Autres atouts, leur points de vente sont les mieux aménagés et leurs assortiments les plus profonds et les plus larges. **SODIGAB** exploite l'unique hypermarché de Libreville, voire de la sous région **CEMAC**, avec environ 25 000 références. Elle exploite également les supermarchés score Libreville et score Port Gentil. **CECA-GADIS** exploite l'unique grand magasin spécialisé du Gabon. **GABON MECA** est le plus grand spécialiste de matériel de bureau avec 16 000 à 18 000 références et le meilleur SAV suivant l'estimation de son Directeur.

Par ces différents choix de produits et de méthodes de distribution, ces entreprises ont la réputation d'un positionnement en haut de gamme. Elles ont utilisé ceux-ci pour justifier leurs prix élevés. Cependant on notera que leur présence se manifeste aussi dans le milieu de la gamme et l'exploitation des supérettes n'est plus l'apanage de leurs concurrents. À la base de cette diversification, le souci d'exploiter le segment prix peu élevé au potentiel de rentabilité très fort.

La chaîne de distribution **CENTR'AFFAIRE** a utilisé le slogan « hard-discount » pour prendre ouvertement position par rapport à d'autres distributeurs. Sous-entendu, des prix bas

L'apport de la gestion informatisée de l'information à la politique commerciale

pour un assortiment peu varié (8 000 à 10 000 références). Toutefois sa politique de communication ne fait pas savoir si ces produits 15 à 20 % moins cher, sont de même qualité que ceux des concurrents sus-cités qui ont focalisé leurs actions sur le haut de gamme et la stratégie d'écrémage. Dans le même groupe que **CENTR'AFFAIRE** nous classons « Prix import ». Ils exploitent les supérettes et ne privilégient pas la marque dans leurs assortiments.

Ainsi dans le paysage de la grande distribution, les choix opérés sur le produit semblent bien dicter les autres variables du marketing. Le haut de gamme et les assortiments profonds c'est dans l'hypermarché, les supermarchés et les magasins spécialisés : c'est synonyme de qualité et de prix élevé. Le hard discount c'est dans les supérettes, les magasins populaires : c'est synonyme de prix bas, l'effet taille jouant favorablement.

Néanmoins, l'observation des faits permet de constater que la frontière entre les deux groupes n'est pas aussi stricte. Certaines entreprises ont usé des stratégies de croissance pour étendre leurs activités au delà de leur domaine traditionnel. Ne peut-on pas transposer cette problématique et se demander si la taille du distributeur ne dicte pas sa présence sur plusieurs segments à la fois ?

L'identification des stratégies de croissance et du cadre institutionnel s'avère être un détour indispensable pour cerner cette liaison entre la taille et le positionnement « multi-critères ». Elle permet de constater que les deux « géants » **CECA GADIS** et **SODIGAB** de la distribution au Gabon ont, parallèlement à leur positionnement en haut de gamme, développé une autre perception de leur offre dans une stratégie de croissance interne ou externe : **CECA GADIS** pratique le « hard discount » dans ses magasins **GABOPRIX**, **SUPERGROS** et **CECADO**. C'est par eux qu'elle réussit sa forte implantation géographique, l'unique en son genre dans cette industrie. **SODIGAB** propose le milieu de gamme au prix des « hard discount » dans son hypermarché à Libreville **MBOLO**, dans ses supermarchés (Score Libreville et Score Port Gentil), Mbolobol cash et **MBOLO**, dans ses supérettes situées dans la périphérie de Libreville (Nzeng-Ayong) et les artères commerçantes (Mont Mbouet), toutes des zones à forte concentration de groupes à pouvoir d'achat peu élevé. **SODIGAB** vend des produits qui sont retrouvés chez des commerçants ouest-africains et syro-libanais.

Les plus grands distributeurs pratiquent l'écrémage et la pénétration à la fois à travers leurs stratégies qui muent perpétuellement et leurs tactiques : ils livrent sur le marché une bataille qui rétrécit de plus en plus le champ de ceux qui ont opté pour la deuxième stratégie. Du coup un conflit horizontal se crée, d'autant plus que **SODIGAB**, **CENTR'AFFAIRE**, **PRIX IMPORT**, **SUPERGLASS** sont des membres d'un même niveau de distribution, à savoir la vente au détail ; il oppose des détaillants qui ont la même fonction. **SODIGAB** en hypermarché pratique le « discount » et rivalise avec le grand magasin. Ce conflit s'est répandu dans cette industrie, les magasins spécialisés dans l'alimentaire et le bazar rivalisent avec les quincailleries. Des « hard discount » alimentaires concurrencent les distributeurs de matériel de bureau. Les grandes surfaces pratiquant le « discount » rivalisent avec les supermarchés, les supérettes et même les grands magasins. Comme certaines de ces entreprises le font savoir lors de l'enquête de conjoncture réalisée par la Direction Générale de l'économie, « la politique de discount volontariste » leur a permis sinon d'augmenter du moins de stabiliser leur chiffre d'affaires au cours des 3 derniers exercices, malgré les retards de paiement, les baisses drastiques des pouvoirs d'achat du fait de la dévaluation, l'augmentation du cours du dollar à l'époque, et la forte pression du secteur informel¹⁹. **SODIGAB** et **CECA GADIS** particulièrement ont réussi leur distribution intensive grâce à cette approche.

Verticalement, les leaders de la grande distribution ont utilisé leur savoir-faire pour coopérer avec leurs concurrents. Pourtant au niveau de la vente au détail, les détaillants ont des activités et des fonctions qui se chevauchent et créent des conflits. Ils sont si nombreux et proposent tant de produits présentés par d'autres que la concurrence est sévère. Toutefois si l'exploitation du système physique semble s'uniformiser autour d'un concept « les prix

19. Ministère de l'Économie (1996 & 1997), *Enquête de conjoncture*, Gabon.

bas », il reste tout de même vrai qu'elle se fonde sur des logiques différentes. Ces entreprises sont de tailles différentes, elles n'ont pas le même pouvoir vis-à-vis du fournisseur, voire vis-à-vis du marché.

3.2. La formule stratégique

Pour faire face du mieux possible aux contingences de leurs actions, les entreprises étudiées ont des approches du marché qui se résument en deux tendances : exploiter au mieux le savoir-faire accumulé pour se diversifier et/ou continuer à vendre le même produit et rechercher de nouveaux secteurs géographiques et de nouveaux besoins.

Ces référentiels susceptibles d'ordonner leur critère de décision ont des frontières pertinemment peu strictes. Pour A.C. Martinet, « la formule stratégique est un type pur, l'essence... de la formule d'exploitation concrètement mise en œuvre... elle est le facteur de différence essentiel, l'outil de base d'élaboration de la stratégie »²⁰. À chaque formule type, cet auteur et bien d'autres lient des stratégies et des arguments spécifiques. Cependant s'ils insistent sur ces caractéristiques, ils n'indiquent pas si deux formules, deux logiques peuvent être exploitées à la fois dans le cadre d'une décision stratégique, autrement dit ils ne disent pas s'il est possible pour une entreprise, fut-elle détaillante, petite ou moyenne, de disposer de « plusieurs outils de base » d'élaboration des politiques.

Parmi ces différentes formules énumérées, deux semblent sous-tendre les actions de ces entreprises dont le produit offert et la capacité de production.

3.2.1. LE PRODUIT OFFERT

« Une entreprise régie par des produits offerts continuera de livrer des produits semblables à ceux qu'elle livrait dans le passé..., elle cherchera de nouveaux secteurs géographiques et de nouveaux segments de marché où existe un besoin de ses produits »²¹. Cinq entreprises sur les sept qui ont répondu à notre questionnaire continuent à vendre des produits semblables à ceux qu'elles livraient à leur création. Depuis 1963 GABON MECA commercialise de la papeterie et du matériel de bureau L'évolution technologique a amélioré les fonctionnalités des produits certes, mais le produit générique n'a pas changé « *La numérisation de photocopieurs élargit le champ de leurs possibilités d'emploi certes, mais ne change guère leur fonction de base. Une photocopieuse numérisée ne peut que photocopier* ».

CENTR'AFFAIRE vend les mêmes produits depuis sa création en 1986, du bazar à l'alimentation en passant par le matériel de bureau ; c'est le même générique. Toutes ces entreprises ont recherché, après leur création, de nouveaux segments pour développer leur marché. Toutefois on remarque que les variables d'action utilisées dans ce processus sont différentes selon qu'il s'agit des produits spécifiques ou des produits de base, voire suivant que des produits industriels ou des produits de consommation courante sont dominants dans leur ensemble de produits.

Pour cela, GABON MECA s'est appuyé sur des paramètres tels que le type de vente, l'après-vente, le type de marché pour identifier de nouveaux besoins. Elle a pour ce faire opté pour un circuit de distribution multiple. Elle vend par prise de commande et sous contrat, elle vend aussi par marché à une demande aléatoire. Le 1^{er} segment représente aujourd'hui 60 à 70 % de son portefeuille d'activité et est essentiellement constitué des administrations publiques et privées. Le second quant à lui est fait de particuliers. Pour développer le segment de la vente sous contrat, elle incite ses clients par la vente à terme - prenant même le très grand risque d'étendre son crédit-client sur 120 jours alors que son crédit-fournisseur à l'importation ne porte que sur 60 jours - et la création d'un SAV avec réparation, vente des pièces détachées et garanties. De telles mesures contribuant à une gestion efficace du risque client sont des éléments intangibles qui améliorent et développent le produit.

20. A.C. Martinet, *op. cit.*, p. 132.

21. A.C. Martinet, *op. cit.*, p. 133.

L'apport de la gestion informatisée de l'information à la politique commerciale

Pour identifier de nouveaux besoins, **CENTR'AFFAIRE** a utilisé deux paramètres dont le genre du produit et le déploiement commercial. En plus des produits de consommation courante, elle vend des produits de base (matériel de bureau, équipements ménagers). Toutes ces entreprises ont opéré un déploiement commercial intra-urbain régional en créant des agences à Libreville et Port Gentil. La pénétration d'autres centres urbains se fait à **GABON MECA** par la vente sous contrat à des administrations.

3.2.2. LA CAPACITÉ DE PRODUCTION

Pour **A.C. Martinet** « une entreprise régie par la capacité de production offre uniquement des produits qui peuvent être « fabriqués » à partir de son savoir faire, de ses opérations... et de son équipement ». Nous constatons que l'effet taille est très déterminant dans cette approche. À la différence de l'option précédente caractérisée par un isomorphisme des choix de produits, les actions se fondent sur beaucoup plus de variables.

Pour mener à bien cette analyse, il est important de rappeler l'un des points essentiels qui ont fait l'objet du sous-paragraphe précédent. Il s'agit du processus et des facteurs d'accumulation du savoir faire de certaines entreprises, des fortes potentialités commerciales (mesurées par la dimension des commandes et la capacité de stockage), des filiations internationales très étroites. La coopération dans certaines activités avec des concurrents proches, la présence antérieure sur le marché ainsi qu'une stratégie de diversification très poussée, leur ont permis de maîtriser l'approvisionnement et la distribution mieux que les autres, et d'entretenir une intégration verticale et horizontale au sein de l'industrie.

SODIGAB et **CECA GADIS** sont non seulement les entreprises les plus capitalisées de notre monographie, mais aussi du secteur « commerce » gabonais, et elles sont les plus anciennes. Sur cinq ans, nous constatons que leurs investissements (FBCF) sont parmi les plus élevés ; au niveau de l'exploitation, ces deux entreprises ont des paramètres économiques, financiers, commerciaux et physiques qui leur confèrent une position privilégiée à l'amont et à l'aval de leur industrie à partir de leur domaine de base.

Elles sont parvenues à développer de nouvelles activités : offre des services d'approvisionnement et logistique ou vente de produits de base, de produits spécifiques et de produits de consommation courante. L'évolution des conditions de la concurrence dans la grande distribution impose une tendance à l'uniformisation des logiques d'exploitation des entreprises, ainsi que des phénomènes de dépendance économique (les cas de sous traitance) et financières. Cependant les logiques stratégiques qui sous-tendent leur exploitation sont nettement différenciées du fait de leur taille, de leur pouvoir de marché et de leur expérience.

En effet il nous a été possible de comprendre pourquoi ces entreprises ont des évolutions différentes de portefeuilles d'activités ; les uns ont réussi de manière durable à étendre leur occupation géographique du marché avec les mêmes produits, alors que les autres en s'intégrant et en innovant, contrôlent de plus en plus le marché comme en témoignent les chiffres contenus dans le graphique suivant.

4. Une grande distribution en maturité

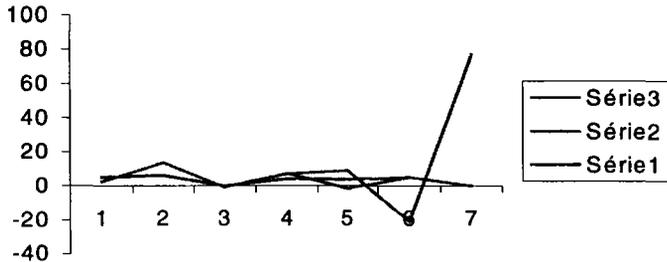
La forme de l'évolution technologique résulte d'un certain nombre de caractéristiques du secteur et doit être appréhendée dans le cadre de son évolution. En considérant la relation établie dans le cadre de la dynamique industrielle²² entre l'âge de l'industrie et la stratégie des firmes, on peut s'interroger sur le rôle joué par le cycle de vie de cette industrie sur le conflit horizontal qui la caractérise et dont les dimensions sont le prix, le déploiement des capacités de production et la recherche des segments où existe un besoin des produits.

Pour identifier l'âge de la grande distribution, nous nous sommes servis de la comparaison de trois variables : le taux de croissance du PIB national, celui de la branche « commerce » des comptes nationaux et le chiffre d'affaires de l'ensemble étudié. Les résultats de cette

22. A. Jacquemin, *op cit.*, p. 166.

approche, consignés dans le graphique suivant, mettent en évidence un parallèle entre les trois variables.

Age de la grande distribution



Série 3 = Chiffre d'Affaires, Série 2 = VAJ Commerce, Série 1 = PIB.

Graphique : Âge de la grande distribution.

À cet âge de la maturité, des entreprises telles que **SODIGAB** et **CECA GADIS** dont la somme des parts de marché est passée de 30 à 40 % du marché de l'ensemble étudiée, ont réussi leur croissance au prix d'une agression de leurs concurrents. L'augmentation de leur part de marché n'a été possible que par la baisse de la part des concurrents. Cette agressivité s'est manifestée par le conflit horizontal créé et entretenu par leur implantation dans le domaine traditionnel de leurs concurrents.

La baisse du chiffre d'affaires du secteur reflète la conjoncture économique. Mais la perte de compétitivité de certaines entreprises y est également pour quelque chose.

Les uns poursuivront leur développement, d'autres défendront leur position, un autre groupe enfin disparaîtra de cette industrie. Nous constatons à cet effet que des cas de fusion existent déjà. **CECA GADIS** a racheté le grand magasin **SOGAME EQUIP**. Malgré cette tendance concentrationniste, le prix va perdurer comme dimension de la concurrence et sera efficace. La sensibilité de la demande de toutes les catégories de produits au prix est réelle et répandue dans cette industrie.

On peut aussi comprendre pourquoi certaines entreprises recherchent de nouveaux besoins pour leurs produits tandis que d'autres utilisent leur capacité de diversification. Toutes ces stratégies peuvent générer des baisses de coûts par des gains de productivité et on se demande si le recours à l'automatisation des processus utilisés dans leurs diverses activités ne s'inscrirait pas également dans la recherche d'une telle efficacité.

L'accès des entreprises à l'outil informatique qui constitue une innovation dans le traitement de leurs informations commerciales évolue donc en conformité avec le schéma du cycle de vie. Cette évolution que semble confirmer les observations précédentes peut être interprétée comme les résultats de la croissance d'un groupe d'entreprises s'imposant dans le tissu économique par des stratégies commerciales et financières particulières, comme de leur bonne adaptation aux conditions d'une conjoncture difficile (baisse du pouvoir d'achat, poussée du secteur informel) plutôt que le fruit d'un développement porté par le secteur.

On peut s'interroger sur le rôle joué par la variable technologique dans ces évolutions. L'installation des applications et réseaux informatiques joue-t-elle un rôle important pour l'avantage concurrentiel pour cet ensemble d'entreprises ? Est-ce que le traitement automatisé de l'information commerciale permet à ces entreprises d'éclairer la dynamique de leur environnement ? La ruée vers cette technologie a-t-elle amélioré la structure d'ensemble de cette industrie ?

Apporter des éléments de réponses à ces questions, c'est tout d'abord analyser la structure du système d'information construite dans ces entreprises, laquelle constitue le champ d'application de la technologie au centre de notre étude.

5. Un système d'information essentiellement orienté vers la connaissance du système physique interne

Les spécialistes du marketing stratégique ont souligné que l'on peut parler du système d'information marketing sans parler d'informatique, l'important étant que l'information soit planifiée, traitée, organisée, collectée, analysée et présentée avant de songer prendre une décision. Ils indiquent aussi que ce concept peut être utilisé par tous, pas uniquement par les grandes entreprises mais aussi par l'épicier du coin²³.

Cette nécessité de s'informer fait de l'information commerciale une ressource essentielle. En tant que telle, comment est-elle gérée par le grand distributeur gabonais ? À travers cette question nous voulons poser le problème de sa structure et de son utilisation. Est-elle un système d'information commerciale, autrement dit est-ce qu'elle est utilisée pour surveiller la concurrence et l'évolution du marché ou renseigne-t-elle seulement sur le système interne de l'entreprise ?

Notre analyse du SIM (Système d'Information Marketing) illustre un cas particulier. Il est difficile et impraticable dans le cadre de notre étude de parler du SIM sans faire allusion à l'informatique. D'abord parce que l'informatisation étant le critère principal de sélection des entreprises étudiées, elle est au centre de notre étude. Ensuite, dissocier les deux notions ici créera des insuffisances de forme ; des chevauchements apparaîtront. Par exemple, l'analyse de la structure des données implique entre autres l'étude de la base des données. Or il est difficile voire impossible d'évoquer celle-ci sans parler d'automatisation, car tous les outils utilisés à cet effet par les entreprises sont des programmes informatiques.

Parallèlement à ce problème d'approche, il se pose un problème analytique que nous voudrions bien poser ici en ces termes : si la nécessité de s'informer s'impose à toute entreprise et fait de l'information une ressource essentielle, comment en tant que telle est-elle gérée par les grands distributeurs sur le marché gabonais ?

5.1. Des données internes restrictives, standardisées et peu sémantiques

De manière générale pour notre échantillon les bases de données regroupent essentiellement des données opérationnelles relatives à l'activité de l'entreprise. Afin d'assurer une cohérence entre elles, ces entreprises ont défini des nomenclatures dont les plus usuelles sont celles des clients et des produits.

Nous n'avons pu déceler que des cas où les décisions et les contrôles sont faits par accès à des informations présentées sous une forme standardisée (les cas de sur mesure sont rares).

Les données brutes qui proviennent à la fois de l'extérieur et des archives internes sont traitées automatiquement et apparaissent d'une façon synthétique sur des relevés d'opérations sur une période donnée (un à deux trimestres).

Le SIM produit ainsi :

- Les clients : l'existence de la nomenclature des clients et ses variables sont largement fonction de ces deux facteurs endogènes.
- Les produits et les fournisseurs : cette nomenclature est la plus répandue au sein de l'ensemble étudié et la mieux développée, si on tient compte primo du fait que toutes les entreprises indépendamment de leur formule d'exploitation ou de leur formule stratégique l'utilisent, et secundo du nombre plus élevé de variables entrées ici (quantité vendue, commande enregistrée, prix d'achat, prix de vente, produits de substitution...).
- Les ventes (quantité et chiffre d'affaires) réalisées et celles qui étaient voulues par l'entreprise à partir des « états d'exception » générés par la comptabilité. Les responsables sont interpellés en vue d'éventuelles mesures correctives. Leur structure ici dépend de la nature du produit vendu. Pour les produits de consommation courante elles seront ventilées par rayon. Quant aux entreprises vendeuses des produits spécifiques dont l'un des

23. A. Hiam & C. Schewe (1996), *MBA marketing : Les Concepts, synthèse des meilleurs cours américains*, Paris, Maxima, p. 186.

paramètres d'activité le plus important est la diversification du circuit de distribution, les ventes sont saisies par type de clientèle.

- Les stocks : pour 4 des 7 entreprises, il est fréquemment possible à partir du système comptable et commercial d'identifier au terme de l'inventaire permanent trimestriel les stocks dormants et les stocks roulants. Mais il s'avère que le plus difficile pour les responsables rencontrés est de déceler en temps réel les difficultés qui paralysent l'écoulement des stocks, les facteurs favorables à leur rotation ou ceux qui paralysent leur écoulement. Dans ce cas, s'agirait-il d'une défaillance du produit, du prix, ou d'un problème de distribution ou de promotion ? Pour des marchandises qui ne se vendaient pratiquement pas un responsable reconnaît avoir procédé à une baisse de prix qui n'a cependant pas relancé la vente. Par la suite il a orienté son action sur le merchandising en augmentant le linéaire. Il s'est donc avéré que c'est plutôt la gestion du point de vente qui était défaillante. Ici, le système d'information a joué efficacement son rôle curatif certes, mais son orientation vers le suivi des clients sur le lieu de vente lui aurait permis de jouer plutôt la prévention.

Nous nous posons cette question : bien que le SIM produit des informations aussi précieuses, celles-ci sont-elles tactiquement ou stratégiquement bien utilisées ? Autrement dit, les états standardisés sont-ils suffisamment exploités dans le cadre des décisions au sein de l'entreprise ?

5.2. Système d'information commerciale ou l'orientation du système d'information vers la connaissance du client

La force de vente collecte des informations sur le marché. Nous avons constaté que suivant la nature des produits distribués, ces informations portent sur des intervenants différents. Pour les entreprises qui commercialisent des produits d'achat courant ou des produits bon marché, la force de vente recherche l'information sur la situation concurrentielle des produits de l'entreprise. **SODIGAB** saisit les prix des rivaux et s'offre ainsi un repère pour la fixation de ses prix.

Par contre pour des entreprises qui vendent des produits dont l'achat nécessite un renseignement, la force de vente s'active à connaître l'évolution qualitative de la demande. C'est la démarche adoptée par **GABON MECA**. En effet dans le cadre de la réalisation de ses objectifs à caractère qualitatif, son Directeur Général dit qu'il s'active à améliorer la qualité afin de garantir la stabilité de son chiffre d'affaires. Pour cela l'une des attributions de ses vendeurs spécialisés consiste à faire des séances de démonstration des machines de bureau chez les clients. Pour la démonstration d'un photocopieur par exemple, le travail effectué consiste à cocher sur un imprimé les remarques du client, orientées surtout sur la fonctionnalité du produit et dans une moindre mesure sur les caractéristiques physiques. Cette information sera remontée jusqu'à **OLYMPIA** ou **CANON**, les deux principaux fournisseurs de **GABON MECA**. En effet il nous a été confié que ce support d'information que nous assimilons à tort ou à raison à un questionnaire auto-administré est conçu par le fournisseur étranger.

Aucun indice ne nous a permis de savoir si l'entreprise s'informe sur la stratégie des concurrents. À la question « que pensez-vous des choix en matière de prix ou de qualité de ceux qui, exerçant dans la légalité (par opposition au secteur informel) proposent le même produit que vous ? », l'un d'eux a répondu « la concurrence est salutaire ». De manière générale, les différents responsables manifestent de la prudence à parler de leurs concurrents. Pour eux, il n'est pas question de donner l'impression qu'ils font de l'espionnage industriel. C'est peut-être à juste titre : les méthodes pratiquées pour se procurer des renseignements sur la concurrence se situent parfois à la limite de la déontologie.

Ainsi l'alimentation de la base des données en données externes est très limitée. Sur 7 entreprises, 2 seulement collectent et stockent l'information sur l'environnement micro économique et démographique du marché à partir des sources secondaires ; ceci se fait malheureusement de manière irrégulière. Sur une période de 5 ans l'une et l'autre l'ont fait

une et deux fois respectivement, sur les conditions de la consommation des ménages, la structure de la consommation, le taux de croissance et la répartition de la population.

Dans leur ensemble, toutes ces entreprises ont une conception restrictive de la base des données. Elles limitent la liste de ces données à celles dont on a prévu une utilisation certaine. Le cas du spécialiste de la bureautique cité plus haut illustre parfaitement cette approche. Reprenons l'exemple de la séance de démonstration et rappelons que parmi toutes les caractéristiques et les fonctionnalités le vendeur entrera uniquement celles qui figureront sur le support préconçu. Or cette approche s'avère peu efficace car les remarques du client sont dictées par son environnement d'utilisation du matériel, lequel est différent de celui du fabricant européen qui a préalablement conçu le support. Certes le matériel est tropicalisé mais les cultures d'utilisation ne sont pas les mêmes.

Bien que cette approche restrictive réduise nettement les coûts de stockage, elle ne permet pas toujours d'optimiser l'identification des données nécessaires aux besoins de l'entreprise. Pour cela elle pourra difficilement créer et développer son produit amélioré et encore moins le produit attendu. Autrement dit réussira-t-elle à améliorer le produit de façon à répondre aux attentes du consommateur ou à les dépasser ?

6. Les transformations portées par le traitement informatisé de l'information commerciale

Nous avons examiné les différentes étapes nécessaires à l'identification et à l'évaluation de la contribution de l'informatique à la politique commerciale des grands distributeurs gabonais. La réussite de cette activité est un enjeu à la fois politique et économique-social. L'État s'y implique directement par des prises de participation, les ménages y dépensent plus de 65 % de leur revenu. Les entreprises concernées se développent et innovent.

Cinq points paraissent essentiels pour analyser la façon dont les outils informatiques soutiennent l'exploitation des entreprises et leurs stratégies sur le marché, et montrent si réellement leur utilisation peut influencer sur leur position concurrentielle. Il s'agit des procédures qui permettent l'analyse et le traitement des données acquises pour accéder à la décision commerciale, des moyens d'action du marketing, enfin il est important de connaître l'apport de cette technologie à la dynamique de ces entreprises. Les résultats obtenus seront donc analysés à ces différents niveaux.

Depuis les travaux de **A. Marshall**²⁴ au début du siècle, beaucoup de travaux accordant également de l'importance à la technologie dans la stratégie des entreprises se sont succédés : Il s'agit de ceux de **B. Gerbier** en 1979 et de **M. Porter** en 1985. Tous s'accordent pour dire que la technologie est nécessaire à l'insertion de toute entreprise au sein de son environnement et que « *de tous les facteurs qui peuvent modifier les règles de la concurrence, le progrès technologique est à coup sûr l'un des plus importants* »²⁵.

Dans leur ensemble, les entreprises étudiées réalisent déjà aujourd'hui leur première mutation informatique (la deuxième devant s'opérer avec le passage à l'an 2000). D'un niveau de base correspondant dans de nombreux cas à la mise en œuvre des systèmes isolés (gestion de stocks, facturation, paie, comptabilité) il leur est désormais possible de relier et de faire fonctionner différents systèmes et applications par le biais d'une plate forme informatique commune. Cette mutation de l'exploitation localisée vers une intégration interne a été favorable au système de connaissance interne (contrôle du système physique et de l'appareil commercial) mieux qu'elle ne l'a été à la connaissance de l'environnement (identification des clients et fournisseurs).

Les signes annonciateurs des limites d'une non informatisation du système d'information évoqués par les entreprises étudiées sont l'utilisation répandue de l'informatique chez le

24. Y. Morvan (1991), *Fondements d'économie industrielle*, Paris, Économica, pp. 179-180.

25. M. Porter, *op. cit.*, chapitre 5.

fournisseur et l'apparition de l'informatique chez les concurrents. Il s'avère donc qu'elles s'assignent des objectifs commerciaux en mettant en place l'outil informatique.

6.1. *L'informatique a réévalué le rôle préventif du système d'information marketing de la grande distribution*

Le système d'information a un rôle curatif et préventif. Dans ce cas il peut alerter la direction de l'entreprise sur des problèmes souterrains. L'analyse effectuée nous a permis de constater que les procédures de traitement des données commerciales ont connu une réelle dynamique grâce à l'utilisation de l'informatique. L'analyse et le traitement des données en temps réel érige celui-ci en un outil qui augmente la capacité du SIM à prévenir le décideur sur des difficultés potentielles.

L'analyse de la formule d'exploitation au paragraphe 3 a permis de constater que pour soutenir leur stratégie commerciale visant à accroître leur clientèle, des distributeurs pratiquent la vente au comptant pour les ventes par le marché et la vente à terme pour les ventes sous contrat.

Du fait de leur taille (leur aisance financière n'a pas été analysée) et de leur formule stratégique axée sur la recherche de nouveaux besoins à leurs produits, ils prêtent à leurs clients qui ont un besoin de financement non pas plus important mais surtout difficile à satisfaire, en leur consentant des délais de paiement.

Le constat qui se dégage de l'observation des valeurs réalisables et des dettes fournisseurs est que les créances clients favorisent un système de financement intersectoriel certes mais celui-ci est déséquilibré et porteur de risque. Le cas de **GABON MECA** illustre clairement le risque de dérive que comporte un cas de crédit inter-entreprises. Le délai de paiement (90 à 120 jours) qu'il accorde à ses clients est nettement supérieur à celui (60 jours décomptés dès le départ de la marchandise expédiée sur Libreville ou Port Gentil par voie fluviale) qu'il obtient des fournisseurs étrangers. C'est un risque très important. Certains clients négocient pour négocier. Ils continuent à tirer sur le délai de paiement, les crédits clients n'ont parfois plus grand chose à voir avec le besoin de financement.

Il ressort de l'enquête de conjoncture de 1997 qu'en moyenne une entreprise sur trois (toutes de la distribution ne font toutefois pas partie de notre échantillon) évoque le retard de paiement comme l'une des causes principales de ses difficultés. Ce phénomène est un élément anciennement endogène à la distribution introduit par la culture (on négocie pour négocier) et les conjonctures sectorielles difficiles qui perdurent.

Une entreprise reconnaît que 4 défauts de paiement sur 5 avaient pour cause la relance tardive du client, celle-ci étant incluse par la lourdeur du traitement manuel du compte client. La présence des supports informatiques a permis une mémorisation à peu de frais des données ; leurs outils d'analyse des données permettent aujourd'hui d'avoir des informations plus détaillées et de tirer profit de ces informations analysées en temps réel. Il est possible de détecter de manière précoce le risque d'insolvabilité du client par une programmation de son seuil de crédit et si nécessaire engager des actions spécifiques de marketing direct (relance...) pour recouvrer les créances dont les termes sont échus.

Cette procédure optimisant le système d'information a généré de l'efficacité si bien qu'aujourd'hui le retard de paiement bien que persistant chez les distributeurs qui font de la vente à terme est plus la conséquence des difficultés que connaissent beaucoup de secteurs qu'il n'est la conséquence de la défaillance du rôle préventif du SIM. La suite de notre étude met en évidence d'autres exemples montrant que l'informatique apporte une dynamique au SIM.

6.2. *L'informatique au service du marketing-mix*

L'analyse portant sur les différents groupes d'appartenance stratégique de la grande distribution a révélé que communément le domaine essentiel à leur réussite est le prix. Certaines déploient des stratégies peu soutenues pour faire correspondre la qualité à la

L'apport de la gestion informatisée de l'information à la politique commerciale

perception de leur offre. L'approche en terme d'automatisation du traitement de l'information commerciale montre que cette technologie soutient non seulement la politique de prix, mais qu'elle donne aux produits et à la distribution une dimension nouvelle.

6.2.1. L'OPTIMISATION DE L'UNE DES FONCTIONS DE LA DISTRIBUTION : LA DISTRIBUTION PHYSIQUE

La distribution physique permet de livrer le produit en temps voulu, à l'endroit requis. La maîtrise de l'approvisionnement telle qu'analysée chez certains distributeurs - les plus grands et les mieux expérimentés en l'occurrence - les place déjà sur cette voie. De plus en plus la réalisation de cette fonction s'améliore avec l'automatisation des procédures de gestion des approvisionnements internationaux et l'utilisation des réseaux dans la passation et le suivi des commandes. Il est possible d'interroger directement l'ordinateur du fournisseur pour obtenir des informations nécessaires sur l'état des stocks, les prix et les dates de livraison. Cette possibilité a permis à 4 des entreprises étudiées de gagner 10 à 12 jours de délai d'approvisionnement ; les autres trouvent que des perturbations administratives ne favorisent pas une telle estimation

Au niveau du marché domestique, ces différentes connexions soutiennent les stratégies de couverture du marché dans lesquelles se sont engagées toutes les entreprises étudiées. Elles rendent possible le contrôle permanent des stocks dans les différents magasins d'un même distributeur.

La constante disponibilité du produit sur le point de vente rendue possible par ce traitement est un avantage intangible qui est de nature à accroître la valeur du produit et à affecter favorablement un avantage concurrentiel.

Toutes les entreprises étudiées ont installé depuis au moins deux ans des caisses au scanner reliées à un système central où sont saisis tous les produits, leurs références et prix. Cette structure a rendu possible la lecture automatique des prix et constitue à cet effet une source de réduction de temps d'achat pour le client et partant de diminution du phénomène de file d'attente devant les caisses. Cet avantage nous permet de conclure en disant que l'informatique permet d'améliorer le point de vente, c'est-à-dire d'avoir le produit au bon endroit.

6.2.2. L'ACCROISSEMENT DU RÔLE DE LA DISTRIBUTION

S'appuyant sur son infrastructure informatique, un vendeur de Bureautique a pu saisir automatiquement au guichet les choix de couleur de sa demande aléatoire (satisfaite ou non) de cartables et chemises cartonnées. Cette information a constitué une base intéressante à sa politique d'assortiment. Un bon assortiment du point de vente est un stimulateur de l'échange entre l'entreprise et son marché. Parallèlement à cet impact sur le système physique cette stratégie développe l'aspect sémantique du système d'information, le système d'information commerciale.

6.2.3. LE SOUTIEN À LA POLITIQUE DE PRIX BAS

Rappelons ici que la pratique commune de cette politique dans le secteur y a créé et entretenu un conflit horizontal. L'informatique n'a pas seulement servi à soutenir la mise en œuvre des stratégies actuelles, elle a joué un rôle dans la conception de nouvelles stratégies. La réussite d'une entreprise de notre échantillon spécialisée dans le « discount » est non seulement le fait de sa politique de produits de bas de gamme, mais elle est due aussi au fait qu'elle a su exploiter son réseau informatique pour repérer en Asie (un des pays d'origine de ses importations) les meilleures cotations maritimes. Ne disposant pas de paramètres d'activité (tels des rapports de filiation avec des fournisseurs ou des volumes d'importation très importants) qui ont permis à ses concurrents de mieux maîtriser l'approvisionnement avec des conséquences sur la structure de la grande distribution²⁶, elle a su ainsi s'appuyer sur ses ressources informatiques pour réduire ses frais d'approvisionnement et fournir sans doute des produits à des prix compétitifs, qui répondent aux besoins du marché local.

26. *Supra* chapitre 3.

6.2.4. LA VALORISATION DU PRODUIT

Le marketing définit un bien comme un produit et un ensemble de services qui l'entourent²⁷. La façon dont l'informatique a amélioré la distribution des produits, contribue grandement à leur valeur et constitue un service supplémentaire offert au client.

7. Traitement informatique de l'information commerciale et structure

7.1. Isomorphisme de la structure interne

Au plan interne, l'informatique n'a pas été pour ces entreprises un levier pour redéfinir leur organisation. Elle s'est superposée à leur logique de structuration et à leur culture. Cette inertie limiterait *de facto* les avantages de tout déploiement de l'automatisation.

7.2. L'utilisation de l'informatique en se répandant dans la grande distribution a été un facteur déterminant pour les obstacles à l'entrée

Elle a augmenté les montants des capitaux nécessaires pour se maintenir dans ce secteur. La mise en place d'une application ou d'un réseau même dans une logique d'externalisation a augmenté les besoins en capital du secteur. En plus des coûts directement liés à l'informatisation, il s'avère que l'importance du phénomène d'obsolescence et de son coût n'est pas variable, encore moins négligeable pour ces entreprises.

Cette technologie a offert la possibilité aux entreprises de se différencier non en fonction des caractéristiques des produits mais selon des éléments intangibles.

L'informatique a multiplié les interconnexions entre la grande distribution et le secteur des services informatiques. Aujourd'hui elle en représente le second client après l'État, elle effectue des échanges avec l'environnement scientifique, la distribution y puise des ressources humaines pour la formation, des recyclages, des séminaires.

Comme l'informatique a modifié la structure du secteur et soutenu l'avantage concurrentiel, elle s'érige en un élément essentiel de la stratégie d'ensemble des firmes étudiées au sein de leur industrie, il est ainsi vérifié que ce progrès de l'innovation de procédé a été souhaitable pour ces entreprises.

Conclusion

L'automatisation du traitement de l'information affecte la durée d'un avantage concurrentiel en la pérennisant autant qu'elle en crée réellement. En plus de la dynamique introduite à l'organisation du système d'information par la valorisation du rôle de celui-ci, cette technologie a permis aux entreprises de différencier des produits. Elles l'ont utilisé pour soutenir la politique de pénétration devenue une dimension indispensable de la concurrence au sein de cette industrie qui semble-t-il amorce son âge de maturité. Est ce que compte tenu de cette contribution, cette approche de la gestion de l'information contribuera à amorcer une phase de croissance plutôt qu'un déclin ? Nous pensons que oui, dans la mesure où non seulement l'informatique a de beaux jours devant elle, mais surtout la technologie se positionne déjà comme une variable d'action et de compétitivité pour ces entreprises, autant que les considérations financières et commerciales.

Le concept de la concurrence moderne de l'amélioration de la position concurrentielle par l'amélioration du produit, de la technologie, de la tarification et de l'organisation est complètement vérifié dans la grande distribution.

27. Y. Cordey (1994), *Connaître la mercatique*, Clamecy, 3^e éd., Bréal, p. 135.

Bibliographie

1. BIENAYMÉ A. (1998). *Principes de concurrence*. Paris : Économica, 467 p.
2. CHEVALIER J.M. (1995). *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises*. Paris : Monchrestien, 264 p.
3. COLLINS E.G.C., DEVANA M.A. (1996). *Le nouveau MBA : synthèse des meilleurs cours de grandes business schools américaines*. Paris : Maxima, 634 p.
4. CORDEY Y. (1994). *Connaître la mercatique*, Clamecy, 3^e éd., Bréal, 397 p.
5. DARBELET M., LAUGINIE J.M. (1987). *Économie d'entreprise*, tome 2. Paris : Foucher, 408 p.
6. DAYAN A., BON J., CADIX A., DE MARICOURT R., MICHON C. et OLLIVIER A. (1992). *Marketing*. Paris : PUF, 456 p.
7. DEMSETZ (1998). *L'économie de la firme*, Caen, Management, 250 p.
8. HÉNAULT G., M'RABET RACHID (1990). *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. France : John Libbey Eurotext, 328 p.
9. HIAM A. et SCHEWE C. (1996). *M.B.A. marketing : les concepts, synthèse des meilleurs cours américains*. Paris : Maxima, 340 p.
10. HIAM A. et SCHEWE C. (1996). *M.B.A. marketing : les outils, synthèse des meilleurs cours américains*. Paris : Maxima, 312 p.
11. JACQUEMIN A. (1989). *Économie industrielle Européenne*. Paris : Dunod, 347 p.
12. MARTINET A.C. (1987). *Stratégie*. Paris : Vuibert, 322 p.
13. MORVAN Y. (1985). *Fondements d'économie industrielle*. Paris : Économica, 482 p.
14. KOTLER P. et DUBOIS B. (1983). *Marketing Management*. Paris : Publi-Union, 714 p.
15. LENDREVIE J., LINDON D., LAUFER R. (1989). *Mercator : théorie et pratiques du marketing*. Paris : 3^e éd., Dalloz, 513 p.
16. RICHET X. (1994). *Économie de l'entreprise*. Paris : Hachette, 156 p.
17. PORTER M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris : Économica.
18. PORTER M. (1986). *L'avantage concurrentiel*. Paris : Interédition, 630 p.
19. SOULIÉ D. (1992). *Analyse économique et stratégie d'entreprise*. Paris : Edicef/Aupelf, 285 p.
20. SAMUELSON P.A. (1992). *Micro-économie*. Paris : 14^e éd., Les éditions d'organisation, 569 p.
21. VARIAN HAL R. (1992). *Introduction à l'analyse microéconomique*. Bruxelles : 1^e éd., Nouveaux Horizons, 697 p.

Articles de revues

- DESREUMAUX Alain (1986). « Formation des structures d'entreprises : revue des travaux et quelques hypothèses », *Économie et Société*, PUG, Série sciences de gestion n° 8.
- DUBOIS Pierre-Louis, NICHOLSON Patrick (1985/3). « Le fichier client, source de profit », *Revue française du marketing*, n° 103.

Publications officielles

- RÉPUBLIQUE GABONAISE (1975). « Projet de réorganisation de la distribution du Gabon » par IDET-CEGOS, 33 quai Galliéni 92153 Suresne, France.
- RÉPUBLIQUE GABONAISE, MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, TABLEAU DE BORD DE L'ÉCONOMIE (1996-1997).

Josette Leubou

Autre publication

PASCUAL P. et FEULIFACK G. (1998). Le marché de l'Informatique au Gabon, Libreville (IAI), 40 p.

La mise en œuvre et la gestion des alliances entre des PME françaises et québécoises

On doit exiger que je cherche la vérité, mais non que je la trouve
Denis Diderot

Nooman Ketata
Étudiant au Doctorat en Administration, Université Laval, Québec, Canada

Diane Poulin
Professeur titulaire en management, Université Laval, Québec, Canada

Introduction

Considérées par l'OCDE (1986) comme une stratégie de plus en plus utilisée par les PME dans le contexte contemporain de la mondialisation, ou encore comme « *un mode normal de gestion stratégique* » (Mayhorfer, 1997), les alliances stratégiques ont fait l'objet de nombreuses études (Dussauge, 1997) aussi bien du côté des grandes entreprises que de celui des PME. Toutefois, force est de reconnaître que les alliances réalisées par les PME à une échelle internationale constituent un phénomène peu étudié puisque « *toutes les théories de l'internalisation reposent implicitement sur la grande taille* » (Leyronas et Torrès, 1996), sachant que nous considérons une alliance comme une association entre deux entreprises qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique de manière conjointe (Dussauge et Garrette, 1997).

L'existence d'un programme gouvernemental franco-québécois apportant un soutien matériel aux entreprises souhaitant nouer une alliance avec un partenaire situé outre-atlantique a rendu possible cette étude descriptive sur le comportement des PME québécoises dans ce contexte. L'objectif poursuivi est d'étudier comment s'initient et s'exécutent les alliances entre les entreprises québécoises et françaises, ainsi que les résultats auxquelles elles aboutissent.

Pour ce faire, il est possible de reprendre une des approches traditionnelles dans l'analyse des coopérations inter-firmes : les coûts de transaction (Williamson, 1975 ; Hennart, 1988 ; Baudry 1995), la théorie des jeux (Parkhe, 1993), l'apprentissage organisationnel (Lyles, 1988 ; Lei et Slocum, 1992 ; Hamel, 1991 ; Teece, 1986), le comportement stratégique (Kogut, 1988 ; Contractor, 1990), les réseaux (Nohria et Garcia-Pont, 1991 ; Jarillo, 1988) et la stratégie collective (Astley, 1984 ; Brusser et Harl, 1986).

Pour notre part, nous avons opté pour une approche managériale qui se fonde sur la logique d'action de l'entrepreneur, et qui le considère comme l'acteur principal dans l'alliance, ce que les nombreuses études font rarement, comme le souligne Aliouat (1997 ; p. 3) : « *On peut regretter qu'elles n'aient pas suffisamment mis l'accent sur les intentions stratégiques des acteurs* ». Aussi, et conformément à l'objectif fixé, l'analyse va s'articuler autour de « *l'opportunité et la dynamique de l'alliance* » Aliouat (1993), c'est-à-dire la motivation des entrepreneurs à nouer une alliance à une échelle internationale, les modalités selon lesquelles ils la gèrent et les résultats qu'ils ont obtenus.

À partir des résultats de recherches précédentes sur ces questions, la première partie précisera davantage notre approche et présentera la méthodologie. La seconde partie présentera quant à elle les principales conclusions de l'étude.

1. Problématique et méthodologie

1.1. La motivation à coopérer

L'examen des travaux portant sur l'étude de la motivation à coopérer indique que l'alliance est utilisée comme moyen d'améliorer la position compétitive de l'entreprise (Peck, 1986 ; Brockhoff *et al.*, 1991), d'augmenter la qualité et la performance des produits (Saxenian, 1991), de lui permettre d'accéder à une technologie, à un savoir-faire ou à des connaissances tacites (Teichert, 1993 ; Rothwell, 1991 ; Nueno et Osterveld, 1988 ; Lyles, 1988). Le désir d'accéder à un marché étranger a également été rapporté comme incitatif (Shan, 1991 ; Daniels *et al.*, 1985 ; Hung, 1992).

D'autres incitatifs ont également été mis en évidence, comme l'accroissement de l'efficience (Litter et Wilson, 1991), le partage des risques (Hagedoorn, 1993), la diversification de la gamme de produits (Litter et Wilson, 1991), l'accès à l'information (Nueno et Oosterveld, 1988.), l'atténuation de la compétition et l'augmentation de la part de marché (Contractor et Lorange, 1988). De manière plus synthétique, Jolly (1993) estime que tous ces éléments sont rattachés à un *méta-objectif* qui est (pour les partenaires) « *le verrouillage, le maintien ou l'accroissement de leurs avantages concurrentiels respectifs dans leurs domaines d'activité* » (p. 80).

1.2. La gestion de l'alliance

La compréhension de la gestion d'une alliance, à une échelle internationale par des entrepreneurs disposant de moyens limités représente un aspect important et l'étude de ce phénomène peu habituel va être appréhendée par plusieurs dimensions : le choix du partenaire, les conséquences organisationnelles de la mondialisation, le rôle des technologies de l'information, les mécanismes de prise de décision et de résolution de conflits prévus.

Peu de développements théoriques ont porté sur ces aspects, surtout concernant les PME, mais signalons d'abord que Brockhoff *et al.* (1991) ont trouvé que les contacts personnels et les relations commerciales existantes constituent des critères dans le choix des partenaires, de même que la compatibilité technologique. Aussi, selon Teichert (1993) les firmes préfèrent coopérer avec des firmes non concurrentes et avec des partenaires qui ont des habiletés complémentaires aux leurs. Dans le même sens, Blanchot (1995) a mis en évidence quatre facteurs essentiels pour identifier le partenaire : disposer de capacités intéressantes, avoir un profil compatible, être digne de confiance, et pouvoir faire connaître sa demande.

Le deuxième point examiné a trait à la manière dont les entrepreneurs ont résolu les contraintes spatio-temporelles engendrées par un accord avec un partenaire français en considérant l'hypothèse avancée par Leyronnas et Torrès (1996) sur la mondialisation des PME. En effet, traditionnellement confinées à une congruence *petite taille/environnement de proximité* (Julien, 1994), voilà que des PME se trouvent à opérer dans un espace plus large. Partant des conclusions de Kalika (1986) qui indiquaient que l'internationalisation avait des effets sur la structure des PME, mais peu sur les entreprises de plus de 200 employés, Leyronnas et Torrès (1996) arrivent à la conclusion que la mondialisation dénature la PME : « *Dans un contexte de mondialisation, la PME globale se comporte effectivement comme une grande entreprise miniature* » (p. 842).

En ce qui concerne les technologies de l'information, nous avons cherché à voir dans quelle mesure ces derniers ont permis de réduire la distanciation spatio-temporelle qui caractérise les alliances France-Québec, et également comment ils ont supporté la communication au sein de l'alliance. Mentionnons à cet effet que la communication a été rapportée comme nécessaire au développement et à la consolidation des relations entre les entreprises partenaires. Le partage d'informations assure en effet l'augmentation de la satisfaction des partenaires, ce qui augmente la propension de réussite du projet de coopération (Jolly, 1995 ; Ohmae, 1990). Ceci est également corroboré par Marcotte et Julien (1995) qui mentionnent que les problèmes rencontrés dans les alliances sont souvent des problèmes de communication et de coordination avec les partenaires.

La mise en œuvre et la gestion des alliances entre des PME françaises et québécoises

Dans ce cadre, les technologies de l'information jouent un rôle important. En effet, à travers les flux qu'ils génèrent, les systèmes d'information optimisent et facilitent la communication et la coordination entre partenaires, la prise de décision et le partage d'information (Bertrand et Vallée, 1995 ; Jacob *et al.* 1994). De Bandt (1996) affirme également que certains types de réseaux faisant appel à des partenaires répartis dans le monde entier, devraient disposer de moyens de communication efficaces pour compenser l'éloignement géographique.

Enfin, le dernier point abordé est le degré de formalisation des mécanismes de décision et de résolution de conflits que les entrepreneurs ont élaborés dans les alliances.

1.3. Les résultats de l'alliance

L'analyse de la performance des alliances a été bien étudiée (Harrigan, 1988, 1985 ; Geringer et Hebert, 1989 ; Koh et Venkataraman, 1991), mais un problème subsiste : ces études se sont surtout intéressées aux *joint-ventures* dans un contexte de grandes entreprises, ce qui rend difficile ici l'utilisation des méthodes utilisées.

Pour notre part, notre perspective d'analyse consiste à examiner leur situation actuelle, à savoir si elles existent encore ou si elles ont été renouvelées ou renégociées. À partir de ce constat, l'intérêt s'est porté sur les sources d'obstacles et d'échec qui ont conduit à ce résultat. Finalement, les entrepreneurs ont été amenés à évaluer dans quelle mesure ils ont atteint leurs objectifs dans le cadre de l'alliance.

1.4. Méthodologie

L'étude des alliances franco-québécoises a été rendue possible grâce à l'obtention de la liste des 105 entreprises qui ont bénéficié d'une aide du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec pour conclure une alliance avec une entreprise française entre 1987 et 1995. La collecte de l'information a été faite par un questionnaire couvrant les trois aspects de notre problématique. Ce dernier a été conçu pour être rempli au cours d'une entrevue de 45 minutes avec les entrepreneurs concernés. Toutefois, sur les 105 entreprises québécoises, seulement 58 d'entre elles ont pu être contactées, les autres ayant déménagé sans laisser d'adresse, fait faillite ou changé de nom. Sur ces 58 entreprises, 30 n'ont pu être étudiées, soit parce que l'entreprise se situait dans des régions éloignées (Gaspésie, Abitibi), soit par manque de temps ou de refus de la part des dirigeants. L'échantillon comprend donc 28 entreprises, ce qui représente un taux de réponse de 26 %.

L'analyse du nombre d'employés de ces entreprises indique une certaine homogénéité : la moitié des entreprises de l'échantillon a moins de 26 employés et seules trois entreprises ont plus de 100 employés. Cette caractéristique de l'échantillon est confirmée par l'analyse du chiffre d'affaires puisqu'environ les deux tiers des entreprises ont un CA inférieur à 5 millions de dollars canadiens.

Bien que de taille modeste, ces entreprises sont assez actives du point de vue de l'exportation puisque les trois quarts d'entre elles sont exportatrices : 12 entreprises réalisent des ventes aux États-Unis, 8 en Europe, 7 en France et 6 dans d'autres régions du monde. L'activité d'exportation est toutefois assez souvent limitée : 30 % des entreprises ont un CA à l'exportation qui n'excède pas 10 % du CA total.

L'examen des données relatives à l'activité principale des entreprises révèle par contre une certaine hétérogénéité : 3 entreprises en informatique, 2 dans le secteur électrique-électronique, 3 en agro-alimentaire, 13 en matériel industriel (outillage, incinérateurs, conteneurs, etc.), 5 dans le secteur des services en environnement (décontamination, ingénierie des sols, etc.), et 2 entreprises en matériel médical. Étant donné ce fait, aucune conclusion ne sera fondée sur des caractéristiques sectorielles.

Soulignons également que ces PME sont essentiellement innovatrices. En effet, mis à part le profit (60,7 %), les entrepreneurs interrogés cherchaient surtout à accroître leur part de marché (68 %) ainsi qu'à soutenir un certain développement technologique (57 %) ;

d'ailleurs, certains entrepreneurs ont avoué poursuivre l'objectif de développer au moins un nouveau produit par an.

Enfin, si les caractéristiques des entreprises indiquent une homogénéité relative, cela n'est en revanche pas le cas des alliances conclues, car trois catégories se distinguent nettement : les transferts de technologie, les accords de commercialisation et les autres accords (tableau 1). L'analyse des résultats obtenus par les alliances se fera donc principalement en fonction de chaque groupe d'accord.

2. Analyse

Le point de départ de la volonté de coopérer chez un entrepreneur résulte de l'analyse qu'il fait de la différence d'avancement technologique, dans son secteur, entre les deux continents. De là, lorsque l'entrepreneur constate que son produit possède une avance, il cherchera alors à le commercialiser en France ou à s'y implanter. Inversement, lorsque la technologie française est en avance, il cherchera principalement à l'acquérir et, plus rarement, à commercialiser le produit français au Québec (tableau 1).

Tableau 1. Répartition des accords selon le groupe et le marché cible

	Marché cible	
	France/Europe	Québec
Groupe 1 : Transfert de technologie <i>Taille moyenne des entreprises : 38 employés</i>	–	10
Groupe 2 : Accord de commercialisation <i>Taille moyenne des entreprises : 29 employés</i>	6	3
Groupe 3 : Coentreprise et accords de coproduction <i>Taille moyenne des entreprises : 77 employés</i>	6	3

L'analyse de la motivation des entrepreneurs à nouer une alliance confirme le fait que la coopération est perçue comme un moyen d'accroître la compétitivité de l'entreprise en acquérant une technologie ou un nouveau savoir-faire puisque les objectifs les plus importants dans une alliance sont, pour les entrepreneurs : *l'acquisition de savoir et de compétences* et *l'accès à la technologie du partenaire* (46 %), suivis de *l'accès au réseau de distribution du partenaire* (32 %). Par la suite, viennent les objectifs que l'on peut qualifier de « commerciaux », comme *l'accès au marché européen* (36 %), *l'accès au réseau de distribution du partenaire* (32 %) et *l'augmentation des exportations en Europe* (25 %). Toutefois, et contrairement à ce que mentionne Meredith (1987), aucun entrepreneur n'a estimé vouloir diversifier l'activité principale de son entreprise par le biais d'une alliance. Ces premiers résultats doivent toutefois être complétés par les particularités relatives à chaque accord.

2.1. Les caractéristiques des accords

2.1.1. LES TRANSFERTS DE TECHNOLOGIE

La première forme de coopération est le transfert de technologie. Selon Dussauge et Ramanantsoa (1987), la technologie peut être définie comme le ou les « *procédés permettant, après une démarche explicite ou implicite de recherche et d'amélioration des techniques de base ou d'application des connaissances scientifiques, d'envisager une production industrielle* » (p. 19). Cette définition caractérise bien les transferts de technologie que nous avons observés dans la mesure où l'objectif des entrepreneurs est d'améliorer leur produit final en

La mise en œuvre et la gestion des alliances entre des PME françaises et québécoises

modifiant un point particulier de leur chaîne de valeur. Cette constatation va dans le même sens que celles citées précédemment à propos du lien avec l'avantage concurrentiel, de même qu'avec celle de Lefebvre *et al.* (1991) qui considèrent que les PME veulent acquérir des technologies pour mieux répondre aux besoins spécifiques de leurs clients.

En ce qui concerne l'idée en soi de collaborer, dans 8 cas sur 10 elle naissait chez l'entrepreneur suite à l'analyse du différentiel technologique que nous avons décrit, tandis que pour les deux autres, l'impulsion est venue, respectivement, d'un fournisseur qui avait suggéré à l'entreprise d'améliorer ses procédés, et des pressions environnementales qui ont amené un entrepreneur à implanter une technologie moins polluante.

Dussauge *et al.* (1988) distinguent les alliances où l'enjeu est une simple opération de transfert de technologie et celles où l'enjeu est le développement technologique par la mise en commun des compétences. Ici, seul le premier cas a été rapporté et aucune alliance n'a porté sur le développement d'une technologie en particulier : nous n'avons pas retrouvé d'accords élaborés dans le but de partager les coûts et les risques associés au développement de nouveaux produits (Sasaki, 1993 ; Bieszki et Rath, 1989), ni de fonder une activité de R&D, ni de développer une technologie conjointement. Ces activités, lorsqu'elles sont réalisées à l'échelle internationale, semblent donc être le fait des grandes entreprises plutôt que des PME.

Cette caractéristique du transfert de technologie dans les PME fait que les relations entre les partenaires sont appelées, dès le départ, à être limitées dans le temps, puisqu'une fois la technologie acquise, les contacts cessent entre les entreprises concernées. Les transferts de technologie ont des caractéristiques spéciales et figurent de ce fait un peu « à la périphérie des alliances » (Jolly, 1993). Ceci n'est toutefois pas la caractéristique des accords de commercialisation.

2.1.2. LES ACCORDS DE COMMERCIALISATION

Dans la majorité des accords de commercialisation de notre échantillon (soit 6 sur 9), les entrepreneurs québécois constatent que leur produit n'est commercialisé ni en France, ni en Europe et que leur produit possède des caractéristiques leur assurant un avantage concurrentiel quasi-certain. Les alliances conclues dans ce cadre ont alors essentiellement pour objet de permettre aux entrepreneurs de pouvoir s'implanter en France, chose qu'ils ne peuvent faire par leurs propres moyens et ce, de leur propre aveu. En effet, d'abord, l'accès à un réseau de distribution s'avère nécessaire. Ensuite, pour certaines entreprises, l'accès au marché français fait partie d'une stratégie, (ou d'une vision) consistant à commercialiser leur produit à une échelle mondiale ; dans ce cadre, la France est alors considérée comme la porte d'entrée sur le continent européen. Ces constatations amènent une confirmation de la thèse que soutiennent Puthod et Ganassali (1996), c'est-à-dire que l'alliance est un moyen pour les PME de contourner leur manque de moyens : « *Les PME peuvent, plus que les autres, trouver des avantages significatifs dans une politique d'alliance... De plus, si elles n'ont pas d'implantation internationale, ni les moyens de s'en créer, cette voie peut constituer un accélérateur de développement* » (p. 389).

La situation des PME québécoises qui commercialisent des produits français au Québec présente des particularités différentes. Ces dernières sont principalement motivées par le profit puisqu'aucun entrepreneur n'a modifié la mission de son entreprise, ni son marché traditionnel, ni a ajouté une plus-value au produit français. En revanche, par leur expertise au niveau commercial, ces PME apportent un soutien appréciable à leurs homologues français pour s'implanter en Amérique du Nord.

2.1.3. LES AUTRES ACCORDS

Cette dernière catégorie regroupe les coentreprises et les accords de coproduction, c'est-à-dire les accords où il y a une mise en commun des compétences des deux partenaires. Toutefois, comme pour les autres, ces accords se sont toujours déclenchés sous l'impulsion des entrepreneurs québécois.

Les accords de coproduction sont des ententes où chaque partenaire fabrique séparément une composante du produit final et la commercialisation s'effectue soit au Québec (1 cas) soit en France (2 cas).

Les coentreprises ont été réalisées par des entreprises de services québécoises dont le but est d'être présent sur le marché français en vue d'offrir une certaine prestation. Toutefois, c'est la nature de l'activité de service qui fait que le soutien que donne le partenaire français aboutit à la création d'une coentreprise. Il ne s'agit donc pas vraiment d'alliances de liaison (*link joint ventures*) au sens de Hennart (1988), dans la mesure où ce n'est pas une synergie qui est recherchée en mettant en commun des actifs plus ou moins complémentaires. Il s'agit plutôt de permettre à la PME québécoise de disposer d'une entité en France : comme pour les accords de commercialisation, aucun entrepreneur n'a estimé avoir les ressources suffisantes pour pouvoir s'implanter seul en France. De plus, les entrepreneurs québécois ont affirmé qu'il est difficile de pénétrer le marché français en se présentant comme entreprise étrangère.

Ainsi, l'examen des particularités des trois types d'accords permet de constater qu'aucune PME n'a effectué de *diversification totale* dans le sens où Puthod et Ganassali (1996) l'ont définie dans leur modèle (figure 1) : elles sont allées chercher soit des nouveaux savoir-faire (ou une nouvelle technologie), soit des nouveaux marchés, mais jamais les deux à la fois. Ceci peut s'expliquer par le fait que les entrepreneurs rencontrés visent surtout un objectif de spécialisation poussée dans leur secteur avec comme devise de rechercher l'excellence ; or ceci est incompatible avec la diversification totale.

2.2. La gestion des alliances France-Québec

2.2.1. L'IDENTIFICATION DU PARTENAIRE

Il a été possible de constater que les PME étudiées font preuve d'un certain dynamisme au niveau de la veille technologique. En effet, la majorité des entreprises françaises ont été rencontrées dans des foires, des salons ou des expositions relatifs à leurs secteurs respectifs. Le critère le plus cité pour identifier un partenaire est *la compatibilité technologique et la complémentarité des activités industrielles* (50 %), tandis que *la confiance* n'est citée qu'à 39 %. *La notoriété du partenaire* ne semble pas très importante puisqu'elle n'a été considérée que par un tiers des entreprises. Il convient de préciser ici que le programme d'aide gouvernemental n'intervient pas pour identifier un partenaire puisque 92 % des entrepreneurs y ont recours après avoir pris contact avec une entreprise française. Plus rarement, la recherche d'un partenaire français se fait de manière plus systématique ; les services consulaires français deviennent alors la source d'information privilégiée.

En ce qui a trait aux impacts de la mondialisation sur les PME, nous n'avons pas constaté de dénaturation de celles-ci : aucune entreprise n'a connu une croissance de son effectif, ni

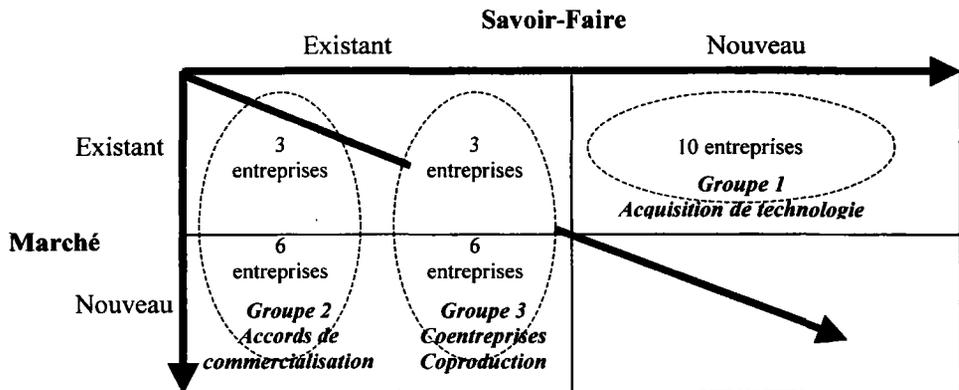


Figure 1. Alternatives de développement de la PME (Puthod et Ganassali, 1996).

La mise en œuvre et la gestion des alliances entre des PME françaises et québécoises

de réorganisation interne, ni une tendance à la délégation de tâches de la part de l'entrepreneur, ni de modification du système d'information : les tâches relatives à une alliance sont gérées par l'entrepreneur, en plus de ses tâches habituelles, et l'organisation conserve ses routines.

Dans le cas de transfert de technologie, l'entrepreneur est à la fois technicien et dirigeant, ce qui fait que la conclusion d'un accord s'élabore en général suite à sa visite en France, suivie de celle des français au Québec. Pour les accords de commercialisation et de coproduction, la gestion de l'accord présente les mêmes modalités étant donné qu'après la phase de négociation, l'entrepreneur n'a plus qu'à gérer une opération d'exportation (ou d'importation, selon le cas). Ces faits sont confirmés par les chiffres puisqu'un seul accord a impliqué une rotation de personnel et six accords ont impliqué un stage de formation de personnel. En revanche une vingtaine d'entrepreneurs ont séjourné dans l'entreprise du partenaire.

La situation diffère sensiblement pour les coentreprises créées en France, d'une part parce que les PME impliquées sont de taille plus importante (tableau 1) et d'autre part, parce que les accords demandent une plus grande implication. Dans ces cas, on a observé le détachement d'un ingénieur québécois ou d'une partie plus importante du personnel technique de sorte que la coentreprise assure le même service qu'au Québec, et sa direction est assurée par la personne la plus « gradée ».

2.2.2. LA COMMUNICATION ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Pour ce qui est des moyens d'échange d'information, les télécommunications sont les plus utilisées (93 %), suivis par les séjours dans l'entreprise du partenaire (71 %) (d'où le rôle de l'ACTIM) et les réunions (50 %). Les stages de formation et les échanges de personnel ont été moins cités, avec respectivement 21 % et 4 %. Il n'est pas possible de dire qu'un groupe d'entreprises ait utilisé un moyen de communication plus qu'un autre. Parfois, un transfert de technologie nécessite plus de réunions et d'échanges que la commercialisation. Cela dépend en fait des difficultés et des obstacles que les entrepreneurs ont eu à surmonter pour parvenir à un accord.

Il est nécessaire de préciser ici que tous les accords de coopération ont commencé par une rencontre en France entre les dirigeants québécois et français. Dans ce cadre, étant donné que les entreprises sont de petite taille, l'entrepreneur fait souvent office de dirigeant et de technicien, ce qui explique que nous ayons observé peu d'échange de personnel technique. De plus, de nombreux entrepreneurs nous ont signalé que cela est dispendieux, et que plus ils engageaient de dépenses dans l'alliance, plus il faudrait que celle-ci soit profitable afin qu'elle soit intéressante.

Toujours dans le cadre des réunions, nous avons été confrontés dans plusieurs cas à des situations « complexes » : un accord est conclu, puis abandonné, puis repris sous l'impulsion de nouvelles personnes et sous d'autres formes, ce qui fait qu'il est souvent difficile d'imputer un nombre de réunions à la négociation de l'accord et un autre à sa gestion.

Toutefois, le cas de figure qui revient fréquemment est qu'il y a au moins une visite des québécois en France et une visite des français au Québec et pour les coentreprises, il est prévu une visite tous les six mois. Un entrepreneur nous a avoué visiter l'entreprise en France 6 fois par an. C'est le nombre le plus élevé que nous avons relevé dans ce cadre.

Il est possible de notre analyse sur la communication dans les accords France-Québec que ces derniers ne dérogent pas à ce qui a été rapporté dans la littérature : la communication est nécessaire au développement et à la consolidation des relations entre les entreprises partenaires. Toutefois, ce qui est caractéristique de ces accords, c'est que les entrepreneurs cherchent à minimiser les dépenses engagées pour favoriser la communication, afin de ne pas hypothéquer le futur de l'alliance, et de ne pas surcharger leur entreprise de frais généraux. Ainsi, pour nouer une alliance, les contacts face à face ont été nécessaires à sa mise en œuvre, et par la suite, les systèmes d'information prenaient le relais.

Nous avons également cherché à examiner si la distance entre les deux continents, de même que le contenu parfois stratégique de la communication avaient amené les dirigeants à

sophistiquer leurs technologies de l'information. Les résultats que nous avons obtenus semblent indiquer qu'aucune tendance vers la sophistication des TI n'est à signaler : les moyens de communication utilisés pour les contacts au Québec sont les mêmes que pour la France ; par exemple, aucune vidéo-conférence, même par internet, n'a été signalée.

Pour ce qui est de la vidéo-conférence, aucune entreprise n'y a eu recours à cause de son coût très élevé, du décalage horaire, et du fait qu'il est difficile d'obtenir d'un dirigeant de se déplacer dans un local de vidéo-conférence. Signalons que la vidéo conférence par internet est une technologie trop récente et aucun entrepreneur interviewé ne l'a utilisée jusqu'à présent.

Quant aux innovations technologiques qui ont eu lieu dans les années 93-94 (internet, courrier électronique, etc.), elles ont été immédiatement adoptées par les entreprises canadiennes, qui ont d'ailleurs déploré un certain retard de ce côté en France. Pour certains, ces technologies sont devenues un moyen de communication privilégié ; pour d'autres, cela était impossible pour des raisons de confidentialité.

Les alliances ont amené les PME à brasser une quantité d'informations plus importante du fait de leur activité internationale, mais nous n'avons pas noté une tendance vers « *un système informationnel complexe et internationalisé reposant sur un grand nombre d'acteurs* » (Leyronnas et Torrès, 1996 ; p. 839).

Mentionnons également qu'après un transfert de technologie, les entrepreneurs ont parfois l'habitude de s'échanger des informations de temps à autre dans le cadre de ce que l'on peut désigner par la veille technologique. Les entrepreneurs se revoient parfois dans des expositions.

La conclusion que l'on peut porter pour les TI est la même pour l'entreprise dans son ensemble : le fait de signer des accords avec une entreprise française n'a entraîné aucun changement organisationnel majeur. Ces résultats semblent confirmer les conclusions de Julien (1993) qui soutient que les PME qui n'exportent qu'une faible part de leur production ne changent pas de comportement. En effet, la part du chiffre d'affaires réalisé en France est en moyenne de 6 % et de 13 % dans le reste de l'Europe.

Enfin, en ce qui concerne la formalisation des accords, il a été constaté que ces derniers couvrent en général des aspects techniques et financiers, mais pas des aspects relatifs à sa gestion : il n'y a pas de mécanisme de prise de décision qui est fixé au préalable : *la négociation et le consensus* priment. Il en est de même pour les mécanismes de résolution de conflit : seuls 5 accords contiennent des clauses relatives à cet aspect et le recours à un arbitrage externe n'a jamais été prévu.

3. Les résultats

Les résultats seront développés en examinant d'abord les caractéristiques communes aux trois accords et, ensuite, leurs caractéristiques spécifiques.

3.1. Les résultats communs

L'examen du tableau 2 indique qu'il y a pratiquement autant d'alliances qui connaissent des succès que des échecs : la proportion est environ d'un tiers pour les deux côtés. Le troisième tiers est composé par des alliances qui ont connu des transformations majeures par rapport à ce qui était prévu au départ et où les entrepreneurs ont su éviter l'échec. Toutefois, il n'est pas possible de les considérer comme des succès, puisque le fait même qu'il y ait renégociation les exclut de cette catégorie. Aussi, la renégociation inclut également les cas où il y a eu un changement de partenaire, ou que des nouveaux dirigeants sont arrivés à la tête de l'entreprise française.

En se référant au modèle de Aliouat (1993) (figure 2), il est possible de représenter les différentes alliances selon une perspective dynamique. Si la majorité des entreprises parvient à conclure un accord, la survie de ce dernier est corrélée aux résultats obtenus et l'évaluation

La mise en œuvre et la gestion des alliances entre des PME françaises et québécoises

Tableau 2. Situation, en 1998, des alliances conclues entre 1987 et 1995

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Total
L'alliance a été appliquée et menée à terme	6	2	2	10
L'alliance a été renouvelée	1	1	2	4
L'alliance a été renégociée	1	2	2	5
L'alliance a été abandonnée	2	4	3	9
Total	10	9	9	28

se fait généralement au bout d'un an. Si l'accord est infructueux pour des raisons économiques, la modestie des ressources des PME leur impose un retrait rapide. En revanche, si les difficultés proviennent de causes interpersonnelles (conflits interculturels ou d'opportunisme de la part du partenaire), il y a alors changement de partenaire ou renégociation de l'accord (figure 2).

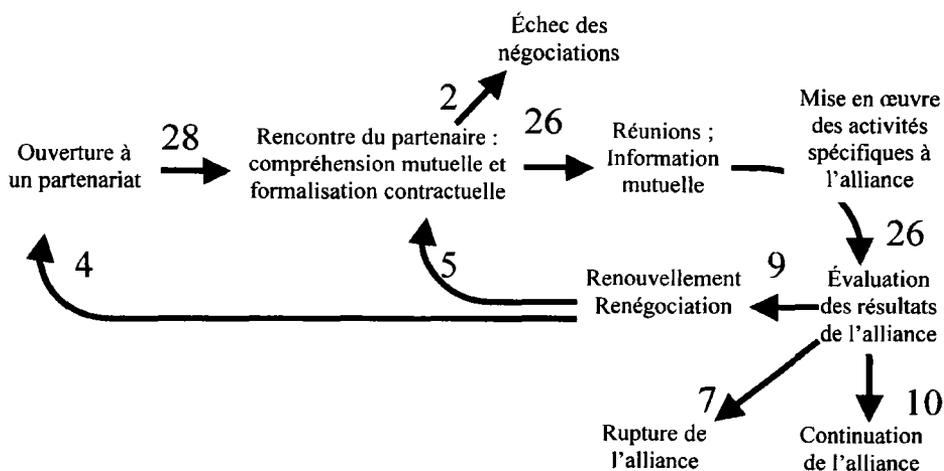


Figure 2. Dynamique des alliances (d'après Aliouat, 1993).

L'analyse des sources d'obstacles et d'échecs (tableau 3) complète ces premières conclusions. Selon Aliouat (1993), une alliance suppose une capacité à articuler des éléments d'hostilité et des facteurs de connivence. Ces derniers furent souvent difficiles à mettre en évidence puisque *la divergence des objectifs et des intérêts* (qui fait référence à la difficulté qu'ont estimée avoir eue les entrepreneurs pour parvenir à un accord) est la source d'obstacles et d'échecs qui a été la plus souvent citée.

Deux facteurs contribuent à l'explication de ce phénomène : la difficulté à s'entendre sur un projet commun, exacerbée par la distance géographique qui limite le nombre de réunions, et les lourdeurs bureaucratiques auxquelles font face les PME lorsque le partenaire est une grande entreprise. Collins et Doorley (1992) expliquent que les différences entre les deux types d'entreprise sont une source d'obstacles parce que dans les grandes entreprises, un même projet implique plusieurs groupes de personnes qui doivent suivre des procédures établies de prise de décision, alors que les entrepreneurs ne se reconnaissent pas dans ce

Tableau 3. Sources d'obstacles et d'échecs selon le type d'accord

	Sources d'obstacles*				Sources d'échecs			
	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 3	Total	Gr. 1	Gr. 2	Gr. 3	Total
Fausses attentes au sujet des aptitudes du partenaire		2	2	4	1	1		2
Faibles ressources engagées dans l'alliance		1	2	3		2		2
Conflits interculturels		1	3	4			2	2
Divergence des objectifs et des intérêts	2	2	2	6	1	2	2	5
Forte concurrence des partenaires sur un même marché		1	1	2		1		1
Mauvaise communication	2		1	3	1		1	2
Faible engagement des directions dans l'alliance		2		2	2	3		5
Manque de confiance		2		2	1			1
Problèmes venant de l'environnement économique québécois			2	2	1	1		2
Autres	5	3	2	10	1	1	2	4
Total	9	14	15		8	11	7	

* Tous les entrepreneurs pouvaient indiquer des sources d'obstacles. En revanche seuls ceux qui avaient connu des échecs ont été autorisés à en mentionner.

mode de fonctionnement. Plusieurs entrepreneurs ont d'ailleurs mentionné ne s'engager dorénavant dans une alliance qu'avec une PME.

Certes, ces difficultés sont apparues dans les trois groupes, mais d'autres éléments spécifiques à chacun d'eux ont également été mis en évidence.

3.2. Les résultats spécifiques

Dans les accords de transfert de technologie (c'est-à-dire le groupe 1), les déconvenues ont souvent pour origine la sous-estimation des différences entre les caractéristiques techniques de l'environnement industriel québécois et français : l'électricité, l'outillage, le système de mesures, les normes de production sont autant de facteurs qui sont souvent très différents d'un continent à l'autre.

Ainsi, étant donné ces embûches, le processus d'acquisition de technologie se voit greffé d'une phase supplémentaire où le nouveau procédé doit être adapté aux exigences techniques québécoises, ce qui n'était pas prévu au départ par les entrepreneurs. De ce fait, l'opération de transfert s'étale généralement sur une durée plus longue que ce qui était prévu ou estimé et ceci apparaît dans la catégorie *autres* (tableau 3).

Cette situation connaît des circonstances aggravantes lorsque l'un des deux partenaires maîtrise mal son savoir-faire : la résolution des problèmes techniques devient alors insurmontable. Que penser de l'entreprise (œuvrant dans le secteur du bois) qui constate que la technologie implantée ne peut fonctionner car la teneur en humidité du bois au Canada est plus élevée que dans le sud de la France ?

La mise en œuvre et la gestion des alliances entre des PME françaises et québécoises

Il arrive que l'entrepreneur demande une assistance technique de la part de l'entreprise française qui ne le lui accorde pas toujours et ce pour plusieurs raisons : d'abord, comme cette difficulté n'avait pas été prévue au départ, l'entrepreneur doit l'expliquer à son partenaire et c'est là qu'il se heurte à la *mauvaise communication* (impossibilité de joindre un dirigeant, surtout dans le cas d'une grande entreprise), aux *fausses attentes au sujet des aptitudes du partenaire* (l'entreprise française maîtrise mal la technologie et ne lui est d'aucun secours) et au *faible engagement des directions* (indifférence face au problème ou aux lourdeurs bureaucratiques).

Dans le groupe 2, deux situations sont à distinguer selon que le marché cible est la France ou le Québec. Dans le premier cas, la situation classique d'enlèvement de l'accord vient du fait que le partenaire qui avait été chargé de faciliter l'accès à un circuit de distribution et la commercialisation du produit se montre beaucoup moins compétent ou motivé qu'il ne l'avait fait entendre. C'est d'ailleurs ce à quoi font référence le *faible engagement des directions dans l'alliance*, les *fausses attentes au sujet des aptitudes du partenaire* et les *faibles ressources engagées dans l'alliance*. Le *manque de confiance* renvoie quant à lui au fait que le partenaire français adopte un comportement opportuniste, dans le sens où l'a défini Baudry (1995) : fausses promesses, mensonges, manipulation et déformation délibérées de l'information possédée (notamment les chiffres des ventes).

Dans le second cas, les entrepreneurs québécois ont généralement avoué assumer une partie de la responsabilité dans l'échec des accords de commercialisation parce que l'analyse de la demande a été sous estimée : aucun entrepreneur n'a effectué d'étude de marché. Le fait est que les goûts des consommateurs québécois sont différents en bien des points de ceux des français, et cet écart a toujours été constaté a posteriori.

Toutefois, comme les accords de commercialisation sont de forme assez simple, leur rupture se fait dans le consensus, ce qui n'est pas toujours le cas des accords du groupe 3.

Les accords du groupe 3 se distinguent des deux autres par le nombre des conflits interculturels qui ont été relevés. En s'appuyant sur l'approche de Teece *et al.* (1992), on peut considérer qu'une entreprise fonctionne selon des routines organisationnelles et que les comportements entre les individus sont fondés sur des conventions. Les routines organisationnelles sont « *les capacités d'une entreprise pour organiser, manager, coordonner ou diriger un certain ensemble d'activités* » (Teece *et al.*, 1992) et une convention est « *un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi* » Salais (1989).

Dans les accords de coentreprise et de coproduction, tous les entrepreneurs québécois ont constaté que leurs homologues français ne se fondent pas sur les mêmes conventions pour diriger, ni que leurs organisations fonctionnent selon des routines semblables : ce qui est considéré comme allant de soi pour un entrepreneur français ne l'est pas pour un québécois.

De ce fait, les entrepreneurs qui ont fait cette constatation durant la phase de négociation ont insisté pour que la coentreprise soit dirigée par un management québécois, ce qui ne fut pas difficile à obtenir puisque le savoir-faire de base de l'entreprise est québécois, comme nous l'avons signalé. Les entrepreneurs qui ont commencé à prendre conscience de ces difficultés après le début de l'accord ont renégoциé l'accord ou ont changé de partenaire de sorte à être, comme dans le cas précédent, les principaux décideurs.

Ainsi, les conflits interculturels qui ont été relevés l'ont été uniquement entre des dirigeants, et non entre des employés, comme cela est parfois le cas pour des *joint-ventures* établies entre des grandes entreprises. Dans tous les cas, les entrepreneurs québécois ont cherché à contrôler le *modus vivendi* de l'alliance. Mentionnons que les auteurs semblent divisés sur cette question puisque Kogut (1988) affirme que le fait que l'un des partenaires domine a un effet stabilisateur sur la relation, tandis que Bucklin et Sengupta (1993) estiment en revanche qu'un déséquilibre au niveau du pouvoir et du management engendre des conflits nuisant à l'efficacité d'une relation. Nos conclusions semblent donc soutenir la thèse de Kogut (1988).

En fait, les accords du groupe 3 qui sont encore en activité sont ceux dont les partenaires ont su surmonter les différences culturelles et il convient de signaler à ce propos que deux

facteurs sont entrés en jeu. D'abord, ce fut plus facile dans les cas où un fort *intuitus personae* a caractérisé les liens entre les dirigeants et également dans les cas où l'entente concernait deux PME. Les entrepreneurs québécois qui ont traité avec des grandes entreprises ont été confrontés à plus d'obstacles, dans la mesure où ces dernières ne sont pas aptes à gérer des situations inhabituelles et où il y a moins d'*intuitus personae*.

En définitive, quel bilan font les entrepreneurs de leur expérience internationale ?

L'examen du tableau 4 indique que 11 entrepreneurs sur 28 estiment avoir atteint totalement les objectifs qu'ils s'étaient fixés. Toutefois, 13 d'entre eux obtiennent des résultats mitigés et ce sont ceux qui ont cru que l'alliance allait être beaucoup plus fructueuse qu'elle ne l'a été.

Tableau 4. Degré d'atteinte des objectifs dans l'alliance

Estimez-vous avoir atteint vos objectifs dans le cadre de l'accord signé ?	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Total
Pas du tout	1	2	1	4
Très partiellement	2	3	1	6
Moyennement	3	2	2	7
Tout à fait	4	2	5	11
Total	10	9	9	28

C'est en fait le sentiment de la majorité des entrepreneurs, qui ont souvent tendance à surestimer le potentiel économique que peut engendrer l'alliance et à sous-estimer les difficultés pour y parvenir.

Conclusion

Malgré la modestie de l'échantillon sur lequel se fonde cette étude, celle-ci a néanmoins permis de constater que l'acquisition de technologie et la commercialisation de produits performants jouent un rôle important pour inciter un entrepreneur à nouer une alliance. Toutefois, si du point de vue de la performance des produits et de l'innovation les PME semblent prêtes face à la mondialisation, les entrepreneurs éprouvent quant à eux plus de difficultés lorsqu'il s'agit de gérer des alliances et d'en obtenir des résultats conformes à leurs objectifs.

En ce qui a trait aux développements théoriques sur les PME, l'examen des 28 alliances franco-québécoises amène un soutien à la thèse selon laquelle une alliance peut servir à pallier le manque de ressources d'une PME. Cela ne fut toutefois pas le cas pour ce qui est des conséquences de la mondialisation sur les PME. Dans ce cadre, il serait intéressant pour des recherches futures de mettre en évidence des effets de seuil et d'identifier des stades d'évolution afin de mieux conceptualiser empiriquement le phénomène.

Bibliographie

- ALIOUAT B. (1993). « L'éco-management stratégique des alliances technologiques : analyse empirique d'une situation paradoxale ». *Gestion* 2000, n° 5, 95-130.
- ALIOUAT B. (1997). « Les effets d'un changement de paradigme dans les études des stratégies d'alliance technologique ». *Actes de la VI^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 25-27 juin*, 1-13.

La mise en œuvre et la gestion des alliances entre des PME françaises et québécoises

- ASTLEY G. (1984). « Toward an appreciation of collective strategy ». *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 3, 326-335.
- BAUDRY B. (1995). « *L'économie des relations interentreprises* ». Paris : La Découverte.
- BERTRAND Y. et VALLÉE B. (1995). *Communication et environnements organisationnels*. Québec : Télé-Université.
- BIESZKY M. et RATH H. Foreign capital investment in Poland – emerging prospects for German-Polish joint ventures under the new law ». *Management International Review*, vol. 29, n° 4, 45-67.
- BLANCHOT F. (1995). « Modélisation du choix d'un partenariat ». *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.
- BRUSSER R.K. et HARL J.E. (1986). « Collective strategy : vice or virtue ? ». *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, 408-427.
- BROCKHOFF K., GUPTA A.K., ROTERING C. (1991). « Interfirm R&D co-operations in Germany ». *Technovation*, vol. 11, 219-229.
- BUCKLIN L.P. et SENGUPTA S. (1993). « a theory of cooperation in international business ». *Management International Review*, vol. 28, 19-37.
- COLLINS T.M. et DOORLEY T.L. (1992). « *Les alliances stratégiques* ». Paris : InterÉditions.
- CONTRACTOR F.J. (1990). « Contractual and co-operative forms of international business : towards a unified theory of modal choice ». *Management International Review*, vol. 30, n° 1, 31-54.
- CONTRACTOR F.J. et LORANGE P. (1988). « Competition vs cooperation : a benefit cost framework for choosing between fully owned investments and cooperative relationships ». *Management International Review*, vol. 30, 31-54.
- DANIELS J.D., KRUG J., NIGH D. (1985). « US Joint Venture in China : motivation and management of political risk ». *California Management Review*, vol. 27, n° 4, 46-58.
- DE BANDT J. (1996). *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*. Paris : CNRS Éditions.
- DUSSAUGE B. et RAMANANTSOA B. (1987). « *Technologie et stratégie d'entreprise* ». Paris : Mc Graw Hill.
- DUSSAUGE P., GARRETTE B., RAMANANTSOA B. (1988). « Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques ». *Revue Française de Gestion*, n° 68, 7-19.
- DUSSAUGE B. (1997). « Alliances et partenariats : vingt ans après ». *Revue Française de Gestion*, juin, juillet, août, 64-67.
- DUSSAUGE P. et GARRETTE B. (1997). « Anticiper les conséquences des alliances stratégique ». *Revue Française de Gestion*, juin, juillet, août, 106-117.
- GERINGER M.J. et HEBERT L. (1989). « Control and performance of international joint ventures ». *Journal of International Business Studies*, vol. 20, n° 2, 235-254.
- HAMEL G. (1991). « Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances ». *Strategic Management Journal*, vol. 12, 83-103.
- HAGEDOORN J. (1993). « Understanding the rationale of strategic technology partnering : interorganizational modes of cooperation and sectorial differences ». *Strategic Management Journal*, vol. 14, 371-385.
- HARRIGAN K.R. (1985). « *Strategies for joint ventures* ». Lexington Books.
- HARRIGAN K.R. (1988). « Strategic alliances and partner asymmetries ». In : *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books.
- HENNART J.-F. (1988). « a transaction cost theory of equity joint ventures ». *Strategic Management Journal*, vol. 9, 361-374.
- HUNG C.L. (1992). « Strategic business alliances and the newly industrialized countries of pacific asia ». *Management International Review*, vol. 32, n° 4, 345-361.
- JACOB R., RHEAULT M., JULIEN P.A., GÉLINAS R., DROLET J. (1994). L'entreprise partagée et l'approche juste à temps. *Cahiers de recherche*, Université du Québec à Trois Rivières.
- JARILLO J.-C. (1988). « On strategic network ». *Strategic Management Journal*, vol. 9, 387-393.

- JOLLY D. (1993). « Alliances technologiques interentreprises : champ d'application & explications théoriques ». *Gestion 2000*, n° 5, 71-92.
- JOLLY D. (1995). Manager un partenaire technologique, *Harvard l'Expansion*, n° 77.
- JULIEN P.A. (1993). « La globalisation des activités économiques et du développement des petites et moyennes entreprises » *version préliminaire pour le rapport de l'OCDE*.
- JULIEN P.A. (1994). *Les PME : Bilan et perspectives*, Économica.
- KALIKA (1986). « La structuration par l'internationalisation ». *Revue Française de Gestion*, n° 55.
- KOGUT B. (1988). « a study of the life cycle of joint ventures ». *Management International Review*, vol. 28, 39-52.
- KOH H. et VENKATARAMAN N. (1991). « Joint venture formation and stock market reactions : an assessment in the information technology sector ». *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 4, 869-892.
- LEFEBVRE E., LEFEBVRE L.-A., COLIN D. (1991). « Facteurs d'adoption des nouvelles technologies de production dans les PME manufacturières innovatrices ». *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 2, 212-229.
- LEI D. et SLOCUM J.W. (1992). « Global strategy, competence building and strategic alliances ». *California Management Review*, vol. 35, n° 1, 25-37.
- LEYRONAS C. et TORRÈS O. (1996). « Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe ». *Actes du congrès international francophone de la PME*, Trois Rivières, 831-848.
- LITTER D. et WILSON D. (1991). « Strategic alliancing in computerized business systems », vol. 11, 457-473.
- LYLES M.A. (1988). « Learning among joint venture sophisticated firms ». *Management International Review*, vol. 28, 85-98.
- MARCOTTE C. et JULIEN P.A. (1995). Partage d'information et performance de coentreprises implantées par les PME québécoises dans les pays en développement, *Revue Internationale PME*, vol. 8, 1995, 175-201.
- MAYHORFER U. (1997). « Les motivations des entreprises à former des alliances stratégiques : les différences contextuelles et l'impact sur la configuration initiale des accords ». *Actes de la VI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 25-27 juin.
- MEREDITH J. (1987). « The strategic advantages of new manufacturing technologies for small firms ». *Strategic Management Journal*, vol. 8, 249-258.
- NOHRIA N. et GARCIA-PONT C. (1991). « Global strategic linkages and industry structure ». *Strategic Management Journal*, vol. 12, 105-124.
- NUENO P. et OOSTERVELD J. (1988). « Managing technology alliances ». *Long Range planning*, vol. 21, n° 3, 11-17.
- OCDE, Direction de la Science, de la Technologie et de l'Industrie, « *Accords de coopération technique inter entreprises. Données et analyse initiale* » Paris.
- OHMAE K. (1990). Pourquoi les alliances échouent-elles. *Harvard l'Expansion*, n° 56, 1990, 25-50.
- PARKHE A. (1993). « Strategic alliance structuring : a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation » *Academy of Management Journal*, août, 794-829.
- PECK M.J. (1986). « Join R&D : the case of microelectronics and computer technology corporation ». *Research Policy*, vol. 15, 219-231.
- PUTHOD D. et GANASSALI S. (1996). « L'alliance, une option permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME ». *Actes du congrès international francophone de la PME*, Trois Rivières, 388-397.
- ROTHWELL R. (1991). « External networking and innovation in small and medium sized manufacturing firms in Europe ». *Technovation*, vol. 11, n° 2, 93-112.
- SALAS R. (1989). « L'analyse économique des conventions du travail ». *Revue Économique*, vol. 40, n° 2.

La mise en œuvre et la gestion des alliances entre des PME françaises et québécoises

- SASAKI T. (1993). « What the Japanese have learned from strategic alliances ». *Long Range Planning*, vol. 21, n° 3, 41-53.
- SAXENIAN A.L. (1991). « The origins and dynamics of production networks in silicon valley ». *Research Policy*, vol. 20, 153-170.
- SHAN W. (1991). « Environmental risk and joint venture sharing arrangements ». *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 55-75.
- TEECE D. (1986). « Profiting from technological innovation : implication for integration, collaboration, licensing and public policy ». In : *The Competitive Challenge*, Ballinger.
- TEECE D., PISANO G., SHUEN A. (1992). « Dynamics capabilities and Strategic Management ». *Cahiers de recherche*, University of California Berkley.
- TEICHERT (1993). « The success potential of international R&D cooperation ». *Technovation*, vol. 13, n° 8, 519-532.
- WILLIAMSON O. (1975). « *Market and hierarchies : analysis and anti-trust implications* ». New York : Free Press.

Valorisation de l'information commerciale dans les PME camerounaises

Claude Bekolo
Université de Yaoundé II

Gilles C. Etoundi Eloundou
Université de Yaoundé II

L'importance de l'information ou renseignement dans les affaires n'est plus à démontrer aujourd'hui. Elle est au cœur de la vie économique et semble perçue par la plupart des observateurs comme un défi à relever à l'entrée du XXI^e siècle. Conscientes de ces réalités, les entreprises ont ressenti la nécessité de mettre sur pied et de développer des systèmes d'information. La nature de celle-ci est plurielle dès lors qu'elle peut être externe ou interne par rapport à l'organisation, ou plutôt traduire un aspect fonctionnel. C'est dans un tel contexte qu'il convient de parler de l'information commerciale.

Celle-ci a principalement pour but de permettre la réalisation des objectifs commerciaux. Elle conditionne à cet effet la qualité des décisions à prendre dans la tactique marketing, voire la survie de l'entreprise, ses chances de succès. L'information se trouve ainsi au cœur des décisions commerciales et y apparaît d'ailleurs comme le principal intrant, sans oublier la relation positive qui semble lier ces deux paramètres.

Dans le passé, elle a souvent été abordée tant sur le plan quantitatif (Miller, 1956) que qualitatif (Simon, 1984 ; Williamson, 1991) qui font état des limites mémorielles dans la capacité de rétention des individus, et des biais informationnels conduisant à la rationalité limitée du décideur. On ne peut oublier de relever ici le champ de la recherche que constituent les travaux sur les systèmes d'information marketing qui posent des problèmes relevant des sources d'information, de la nature des informations pertinentes, leur circulation, leur processus de traitement, etc. Mais on s'est encore trop peu interrogé sur les problèmes spécifiques de la mise en valeur des informations, en particulier celles qui sont de nature commerciale.

Cet aspect a focalisé l'attention du présent travail qui s'interroge en réalité sur la capacité des entreprises à valoriser l'information commerciale, en prenant comme champ d'investigation les PME camerounaises. Cette option découle de deux raisons. D'abord, la petitesse de leur taille, en illustrant des limites organisationnelles, révèle en retour tout l'intérêt de se préoccuper d'un secteur assez complexe. Ensuite, la nationalité des PME étudiées est une source supplémentaire de complexité et donc d'intérêt dès lors que cet environnement, plus décrit par des pratiques informelles et la recherche d'une certaine crédibilité industrielle, est contraint de déborder d'énergie et de créativité pour être en phase avec la nouvelle donne d'une économie mondialisante. La préoccupation centrale de ce travail reste enfin les informations commerciales en amont de la décision, d'où l'importance accordée aux phénomènes processuels. Aussi, le problème posé peut-il désormais se résumer dans cette question : les PME Camerounaises valorisent-elles l'information commerciale ? Elle conduit à des interrogations subordonnées à savoir :

- Les PME camerounaises recherchent-elles des informations commerciales ? Si non pourquoi ? Si oui, lesquelles et comment les obtiennent-elles ? Dans quelles conditions ?
- Ces informations sont-elles exploitées ? Si oui à quelles fins ? Sinon pourquoi ?
- Quel est leur degré de valorisation et pourraient-elles être mieux utilisées ?
- Existerait-il des discriminations dans la démarche valorisante ?

L'objectif assigné à ce travail est d'illustrer le comportement informationnel des PME camerounaises sur le plan commercial, sous l'hypothèse qu'elles consomment lesdites informations. Pour y parvenir, l'approche abordée découle des limites théoriques précédentes. Il a ainsi semblé nécessaire, dans un premier temps, de bâtir un cadre permettant d'identifier les informations commerciales, leur processus de recueil, de traitement et de valorisation en tenant compte des spécificités des PME. Dans un second temps, il a fallu procéder à une vérification empirique par sondage auprès d'un échantillon de 60 PME camerounaises, tous secteurs confondus.

1. Tentative de mise en évidence des articulations des informations commerciales et de la démarche valorisante

Il s'agit ici beaucoup plus d'une tentative de regroupement des informations commerciales utiles aux PME compte tenu de l'absence d'un cadre de référence précis. En effet, si les travaux antérieurs ont été particulièrement productifs en ce qui concerne l'étude de la décision et des systèmes d'information, perçus tantôt sur le plan stratégique, tantôt sur le plan managérial, la recherche s'est peu intéressée aux aspects nécessaires à la décision commerciale dont l'horizon est généralement le court terme. Il demeure certes vrai que les implications à moyen et long terme sont le résultat d'une succession d'événements isolés qui donnent une place de choix aux aspects épisodiques. La mise en évidence des informations commerciales et la démarche de valorisation a nécessité une approche en trois temps. Il a d'abord fallu revoir la littérature existante sur l'information et la décision afin d'en extraire quelques grandes orientations qui par la suite ont permis de bâtir le champ de la recherche, lequel pour finir a exigé la construction d'un cadre méthodologique.

1.1. Revue de la littérature

La valeur de l'information est déterminée par la nature du problème qu'elle est censée résoudre, c'est-à-dire qu'elle est fonction du résultat de la décision dans laquelle elle est utilisée ; à cet effet, l'approche des processus décisionnels accorde une place de choix à la phase de recueil d'informations autant qu'à la phase de la définition du problème à résoudre. Les différents modèles mis à jour révèlent en filigrane des problèmes relatifs à la nature et à la qualité des informations obtenues.

En premier, le modèle monorationnel, base de la théorie et du calcul économique, et héritage de la première école de stratégie (Learned *et al.*, 1965 ; Mintzberg, 1990) conçoit la décision comme le raisonnement d'un acteur unique, individuel ou collectif, réel ou fictif dont le processus est rationnel. Il cherche à maximiser la réalisation de certains objectifs. La règle d'unicité du centre décisionnel non seulement exclut les conflits sur les objectifs et sur le processus, mais présuppose aussi la pertinence des informations obtenues et traitées. Elles seront donc de grande qualité et totalement adaptées au problème posé. Toutefois cette rationalité parfaite est quelque peu remise en question par les travaux de la psychologie cognitive (Schwenk, 1984 et 1985 ; Calori et Samin, 1993) qui identifient de nombreux biais cognitifs.

Ces réserves semblent se prolonger dans le modèle organisationnel qui révèle plutôt que l'organisation est plurielle et susceptible d'être perçue comme un agencement d'éléments disparates, pourvus de règles et de procédures qui leurs sont propres, mais qui doivent s'unifier. La décision n'apparaît plus optimale, mais satisfaisante, car résultant de compromis. Cette approche s'inspire particulièrement des travaux de Simon (1984) qui font état d'une rationalité limitée dans les décisions humaines, et sont développés dans le même sens que ceux de Cyert et March (1970) dans la théorie comportementale de la firme. Ce modèle tend à admettre l'existence de biais informationnels qui hypothèquent l'optimalité de la décision. Ces biais suscitent en particulier des interrogations sur l'aptitude de l'organisation et de ses unités à identifier les informations pertinentes, à les recueillir en totalité et à les traiter convenablement de façon à en extraire le meilleur choix.

Valorisation de l'information commerciale dans les PME camerounaises

Les données informationnelles peuvent également être influencées par les jeux politiques internes d'après l'approche de Mintzberg (1986) qui fait état de conflits internes pour le pouvoir entre décideurs, de l'insoumission des acteurs peu puissants, et des luttes visant à modifier les équilibres de pouvoir dans l'entreprise. Ces jeux politiques, de façon implicite, mettent en évidence des difficultés à obtenir ou plutôt à diffuser des informations pertinentes à l'intérieur de l'entreprise, des limites dans leur traitement et leur valorisation dès lors qu'elles peuvent contribuer à consolider des positions de pouvoir. Ils justifient en outre des comportements pervers des acteurs dans tout le processus décisionnel.

Enfin, le modèle de la poubelle (March *et al.*, 1972) qui semble s'écarter du paradigme de la décision, complexifie le problème de l'information en admettant que ladite décision peut être fortuite. En d'autres termes, elle ne nécessite pas toujours la mise sur pied d'une démarche volontariste et structurée de résolution de problèmes clairement posés à l'avance. Il est beaucoup plus question d'opportunités de choix, de solutions toutes prêtes, de décideurs plus ou moins concernés. Ce modèle tend ainsi à considérer qu'il existe des situations où l'information et son exploitation seront perçues comme étant de peu d'intérêt pour l'entreprise.

En dehors des modèles décisionnels, les travaux sur les systèmes d'information apportent quelques clarifications sur le processus d'acquisition et de traitement de l'information. Peaucelle (1997) qui a eu à les aborder rappelle que le concept de système d'information a émergé aux USA dans les années 1960 sous le nom de Management Information System (MIS) et qu'il était surtout lié à la technologie informatique. Toutefois, il existe des systèmes d'information non informatisés, notamment les formulaires administratifs manuels. Le système d'information peut ainsi parfois être décrit indépendamment de la technologie employée pour le réaliser. Ce concept s'inscrit dans un système social où existent des règles et des régularités. Le système d'information a un aspect formel, il est conçu volontairement, et fonctionne sous la responsabilité d'une autorité régulatrice. Ensuite, l'information circule, se trouve diffusée dans un réseau, renvoyant à la communication. Le système d'information prend en charge tous les éléments nécessaires à la recopie, au transport et à la mise en forme de l'information entre hommes et machines placés en des lieux différents. Il se définit enfin par l'information qu'il véhicule et par la manière dont il l'exprime sur ses différents supports.

Traitant de l'information dans l'organisation, Reix (1998) a essayé de dégager ses caractéristiques et revient particulièrement sur la notion de pertinence qui en fait permet de s'interroger sur la valeur de l'information pour son utilisateur. Cette valeur dépend d'après lui d'un certain nombre de représentations utilisables. Comme déterminants de la pertinence il note le caractère exhaustif ou non de l'information, l'absence de bruits (exactitude de l'information) ou du risque d'accorder de l'importance à des événements aléatoires dus aux imperfections de la fonction d'information, et le degré de finesse ou de précision. Il y ajoute d'autres paramètres tels que le respect des contraintes de temps, la fiabilité, la forme, l'accessibilité de l'information, l'actualité, la ponctualité et les aspects purement subjectifs.

Reix considère ensuite que l'information a un coût. Pour être recueillies, ce coût est fonction croissante du volume des signaux traités, du degré d'exhaustivité, de finesse, de la fréquence d'observation, et de la distance des sources. Par contre, la relation avec le délai d'obtention est plutôt négative, par exemple la réduction du délai entraîne des coûts additionnels. Pour ce qui concerne la forme, la nature du bien semble plutôt variable et dépendante de technologies utilisées. Revenant sur le processus cognitif, cet auteur aborde le cycle observation/interprétation qui génère des questions d'ordre perceptuel.

Il apparaît ainsi que cette perception ou ce processus de prise de connaissance de l'environnement extérieur et de son interprétation en fonction de la nature intrinsèque est sélective. En effet, chaque organisation sélectionne les signaux auxquels elle est exposée. L'interprétation abordée plus haut dans les modèles décisionnels révèle des biais.

Les deux grands courants théoriques abordés jusqu'ici présentent l'avantage de décrire l'ensemble des situations possibles dans le processus d'acquisition ou de constitution des informations et révèlent non seulement les déterminants, mais aussi les limites imaginables.

Toutefois, ces informations demeurent globales, c'est-à-dire de faible valeur opérationnelle, dès lors que les aspects fonctionnels ou temporels sont presque occultés. Il a semblé ainsi nécessaire d'étendre notre approche aux informations commerciales.

Celles-ci sont d'origine marketing et ont surtout trait au court terme et à l'action. La composante technologique (Little, 1987) y occupe une place importante, sans oublier que les approches adoptées dans les travaux puisent également leurs orientations de la globalité. Au-delà de Urban *et al.* (1997) qui ont adopté une approche en terme d'offre d'informations marketing par l'entreprise au marché, celle-ci étant perçue comme partie intégrante de l'offre de produit, on note aussi des approches sous forme de demande ou de processus d'acquisition des informations marketing. Le travail de Glazer (1991) relève de cette dernière approche.

Cette recherche présente en réalité une réflexion sur l'impact de l'information et des technologies de l'information en marketing, l'un des objectifs affichés étant de proposer une mesure conceptuelle de la valeur de l'information dans un contexte marketing. D'après l'auteur, cette valeur semble découler de l'apport des investissements dans les technologies de l'information dans l'amélioration des performances de l'entreprise. Lesdites technologies étaient perçues comme des mécanismes concourant à un développement significatif de la production et de la distribution d'informations. La théorie de la valeur tend en particulier à les considérer comme un actif, une ressource régénérable, une arme stratégique.

Elles participent à la chaîne de valeur de l'entreprise en amont, c'est-à-dire avec les fournisseurs, en aval ou avec les clients, et à l'intérieur de l'organisation. Ensuite, elles peuvent être stockées dans la mémoire de l'organisation, varier en intensité. Dans l'ensemble, la valeur de l'information repose sur les avantages concurrentiels qu'elle procure, c'est-à-dire son aptitude à changer les règles du jeu concurrentiel.

1.2. Délimitation du champ de la recherche et opérationnalisation de l'information commerciale

Le corpus théorique que nous venons de parcourir paraît suffisamment **dense et divers**, intégrant non seulement des approches qui traitent de l'organisation comme un tout, mais aussi des visions parcellaires et spécifiques de la fonction marketing. Il ne peut donc être considéré comme tel dans la valorisation de l'information commerciale. Son principal apport est d'orienter les options de la présente recherche. Celles-ci s'articulent autour de quelques points centraux que sont :

- la définition des informations commerciales recherchées ;
- la méthodologie de recueil desdites informations ;
- les problèmes d'accès aux informations, en particulier leur coût, la prise de conscience de leur importance, l'existence de compétences requises ;
- le processus de traitement et de valorisation ;
- les facteurs de contingence de la démarche de valorisation.

Bien que non mis en évidence, d'autres apports des théories précédentes sont pris en compte et se traduisent particulièrement par des visions ambivalentes des informations commerciales, de source interne ou externe, à titre onéreux ou gratuit, et par l'intégration non seulement des technologies de l'informations, mais aussi d'autres supports ou composantes de la mémoire organisationnelle en matière d'information.

Certaines de ces options se retrouvent aussi dans les facteurs d'équilibre d'un système d'information commerciale tel que perçu par Kotler (1997) notamment : 1) ce dont les dirigeants estiment avoir besoin ; 2) ce dont ils ont vraiment besoin ; et 3) ce qui est viable sur le plan économique. Cet auteur insiste particulièrement sur le type de décision à prendre, la nature des informations requises, les informations disponibles, les informations sollicitées.

Sur la nature des informations commerciales recherchées par l'entreprise, en dehors des aspects purement commerciaux que représentent les informations sur les produits, la distribution, les prix, la communication (réduite à la publicité) et les ventes, la présente recherche a voulu y ajouter les informations préparatoires à la décision commerciale. Il s'agit

ici des informations sur la demande, la concurrence et le marché. Hormis les ventes, plutôt d'origine interne, les autres composantes de l'information commerciale sont d'origine externe et en amont de la décision. Le contenu de ces composantes a été suffisamment détaillé de façon à mettre en évidence les types de renseignements commerciaux susceptibles d'être recherchés par une entreprise, et ensuite présentés sous forme d'études à réaliser en vue de donner un accent processuel. Une telle option cadre d'ailleurs avec la vision de Evrard, Pras et Roux (1993) pour qui, « le but ultime des études et recherches en marketing est de le fournir des éléments d'information nécessaires à la prise de décision par le responsable fonctionnel » (p. 12). Les informations d'origine interne sont complétées par l'existence de supports écrits et des technologies de la communication dans l'entreprise, notamment l'outil informatique.

La méthodologie de recueil, étroitement liée au problème d'accès que représente le coût, revient aussi sur les technologies de l'information, en particulier le branchement téléphonique, la télécopie, le réseau internet, le télex. Ces moyens modernes sont associés aux moyens classiques que sont la descente directe sur le terrain et la poste.

S'agissant des autres problèmes de recueil des informations commerciales, la présente recherche insiste d'abord sur le caractère onéreux qui découle du choix de l'entreprise de financer la recherche des informations externes en la sous-traitant, ou plutôt en sollicitant son personnel en vue d'alléger le coût, ou enfin en n'utilisant que les informations disponibles et à coût moindre se trouvant dans les média ou banques de données. Le poids de la charge est également évalué qualitativement et quantitativement en la comparant au budget global, au budget commercial et au chiffre d'affaires. Il fallait également savoir si ces charges sont budgétisées, c'est-à-dire anticipées, et identifier ce qui semble plus lourd pour l'entreprise en terme de poste de coût de l'information commerciale.

Dans le processus de traitement et de valorisation, une fois de plus, il est fait recours aux technologies de l'information. L'étude insiste surtout sur internet, l'ordinateur, le scanner, le photocopieur, la vidéo et le magnétophone. Toutefois, elle laisse la porte ouverte à d'autres moyens, onéreux ou pas, susceptibles d'être utilisés par l'entreprise. Chacun de ces outils peut être disponible ou pas, plus ou moins sollicité, c'est-à-dire dépendre de l'entreprise considérée. La valorisation quant à elle est appréciée non seulement à l'aide des performances de l'entreprise, exprimées par le degré de réalisation des objectifs recherchés, tel que perçu par le décideur, mais aussi par la finalité des informations recueillies et traitées, et les niveaux hiérarchiques impliqués.

Enfin, les facteurs de contingence sont matérialisés par la nature de l'entreprise. Celle-ci est perçue par le facteur taille, les difficultés auxquelles elle s'estime confrontée à cause des carences organisationnelles en terme d'expertise globale, de compétences spécifiques, d'aptitude à développer des réseaux d'information. A ces limites est associée l'appréciation de la qualité et de l'utilité de l'information commerciale.

1.3. Méthodologie

Après avoir opérationnalisé les principales composantes de l'information commerciale, un sondage par questionnaire semi-ouvert prétesté a été réalisé auprès de PME camerounaises tous secteurs confondus. L'approche adoptée tout en intégrant les grandes phases classiques (Evrard, Pras, Roux, 1993) a voulu les adapter aux spécificités du contexte étudié.

En effet, le Cameroun se caractérise comme la plupart des pays en développement par une absence de statistiques économiques et de répertoires d'activités exhaustifs. Aussi a-t-il fallu écarter d'office les méthodes probabilistes dans la sélection de l'échantillon et adopter un choix raisonné sous la forme d'un quota de PME répertoriées dans les trois secteurs économiques et dont la petitesse était évidente. Elles correspondaient aux caractéristiques suivantes :

– capital compris entre 0,5 et 500 millions de F CFA¹ ;

1. 1 F CFA = 0,01 FF.

- effectif allant de 10 à 500 personnes ;
- chiffre d'affaires situé entre 1 et 60 000 millions de F CFA.

Le questionnaire conçu avait la particularité d'avoir des questions à choix multiples. Il a été soumis soit au directeur général de la PME, lorsqu'il consentait à répondre lui-même et qu'il assurait des responsabilités commerciales et marketing, soit au directeur marketing ou directeur commercial lorsqu'il en existait dans l'organisation, soit à tout responsable commercial ou marketing le plus haut placé dans l'organigramme. Sachant que la population étudiée reste peu ouverte aux enquêtes et que le milieu social cultive fortement le contact et la chaleur sociale, les questionnaires ont été directement déposés auprès des responsables répondants et accompagnés d'une séance de discussion préalable sur les mobiles, les objectifs de l'enquête, les points clefs, etc. Quelques jours après, ces questionnaires étaient retirés avec des possibilités d'assistance sur les points non compris. Cette démarche a permis d'obtenir un taux de réponse élevé, soit environ 75% correspondant à 60 PME. Toutefois, elle n'a pas permis d'éviter l'incapacité, voire le refus de donner certaines informations, dès lors qu'elles étaient perçues comme relevant de secrets de la plus haute importance ou lorsque la PME ne les avait pas intégrées dans ses procédures.

2. Les leçons des investigations dans le secteur des PME camerounaises

L'approche empirique réalisée dans le secteur des PME camerounaises révèle des résultats qui concernent sur les cinq principales préoccupations de cette recherche. Ces résultats appellent eux-mêmes des commentaires présentés sous forme d'implications du comportement informationnel.

2.1. Nature des informations commerciales recueillies par les PME camerounaises : la densité et la priorité des informations externes

Les résultats obtenus font apparaître dans l'ensemble qu'au moins 20% des PME étudiées ne recherchent pas formellement des informations commerciales, bien que son importance soit unanimement reconnue. L'échantillon marque aussi une nette préférence pour les informations concernant les ventes, suivi des informations sur la concurrence et la demande. Il apparaît en retour peu sensible aux renseignements concernant la publicité (68% des PME ne font pas d'étude relative à la publicité) ensuite la distribution (47% des PME), et dans une moindre mesure les produits (38% des cas). Le tableau 1 reprend les résultats détaillés des types d'informations commerciales auxquels s'intéressent les PME, répartis en fonction des grandes masses.

Ce tableau révèle que les PME sont beaucoup plus intéressées par les informations sur les prix pratiqués par la concurrence dans la mesure où près des 2/3 de l'échantillon y font des études. Dans une moindre mesure, le volume de la demande ainsi que sa tendance semblent aussi recueillir des scores significatifs. On pourrait également y associer la connaissance des produits concurrents et des entreprises concurrentes, et la connaissance de l'impact du prix de vente pratiqué par la PME sur son marché, ou encore les tendances de la concurrence. Il s'agit surtout ici des informations de source externe dont l'importance peut s'expliquer par la secousse économique que vient de traverser l'économie camerounaise et le nombre de faillites enregistrées. Les informations d'origine interne ne semblent pas prisées de la même façon, situation qui pourrait tenir de l'impression qu'a le décideur de plus maîtriser ce qui est à sa portée et peut-être aussi de l'existence de supports internes. Dans le cas de la publicité qui paraît plus préoccupant, cela pourrait se comprendre dès lors que la conception, la réalisation et les médias nécessitent un investissement important, compatible avec la dimension plus ou moins importante du marché visé, alors que les PME ont tendance à se spécialiser dans les créneaux rentables.

Toutefois, ces observations sur les informations d'origine interne peuvent être relativisées au regard du poids accordé aux supports d'informations internes. Près de 77% des PME

Valorisation de l'information commerciale dans les PME camerounaises

Tableau 1. Les besoins informationnels des PME²

Composante commerciale	Contenu informationnel	Réponses		Composante commerciale	Contenu informationnel	Réponses				
		Eff.	%			Eff.	%			
Demande	Volume	30	50	Produit	Potentiel d'acceptation des nouveaux produits	12	20			
	Tendance	29	48							
	Motivations d'achat	21	35							
	Pouvoir d'achat	10	17							
								Caractéristiques	10	17
				Test	9	15				
				Emballage	7	12				
Concurrence	Étude de prix pratiqués	39	65	Distribution	Politique commerciale des distributeurs	20	33			
	Produits concurrents	27	45							
	Entreprises concurrentes	26	43							
	Tendances	24	40							
									Stratégies	15
								Système de distribution	15	25
				Organisation et acteurs	14	23				
				Tendances	3	5				
Marché	Recherche de nouveaux marchés	23	38	Publicité	Efficacité des campagnes	11	18			
	Connaissance du marché	19	31							
	Potentiel	14	23							
	Caractéristiques	11	18							
	Étude sur l'export	8	13							
	Test de marché	4	7							
									Études des médias	7
				Études de motivation	7	17				
				Étude de messages	6	10				
Ventes	Étude de prix	24	40	Total		60				
	Analyse des ventes	21	35							
	Rémunération des vendeurs	17	28							
	Quotas, zones de vente	13	22							
	Prévision à CT	13	22							
	Prévision à LT	9	15							

2. Les questions étaient à choix multiples de sorte que le total des réponses dépasse le nombre d'observations.

étudiées disposent de fichiers clients, 68% de journaux de vente, 63% de dossiers des clients, 58% de registres des commandes et pareil pour les statistiques de ventes. Mais elles semblent peu tournées vers les statistiques de la production (35%) ou encore la mise en forme de plans d'action (30%). La situation est plus grave en ce qui concerne les fichiers des concurrents, disponibles dans 15% seulement des PME, alors que la situation était contraire au niveau des informations externes. Si les rapports d'études (17%) et les rapports des distributeurs sont pratiquement absents, cela se comprend au regard de l'approche suivie (pas de véritables

études faites par des consultants et débouchant sur la réalisation des rapports) et le peu d'intérêt accordé à la distribution.

2.2. La méthodologie de recueil des informations : une approche interactive et minimisatrice

L'approche suivie par les PME camerounaises dans le recueil des informations commerciales semble tributaire des carences de leur contexte environnemental et de la nature intrinsèque de ces structures. En effet, au Cameroun, les moyens ou véhicules d'information tel que le téléphone, et par filiation la télécopie, restent encore perçus comme un luxe inaccessible même à ceux-là qui en ont le plus besoin. La poste, autre véhicule, n'inspire pas suffisamment confiance à cause de « l'esprit fonctionnariste » des agents et d'autres comportements pervers engendrant des lenteurs injustifiées dans l'acheminement des communications, voire des disparitions physiques quand ce n'est pas le non respect de la confidentialité. Par voie de conséquence, la connexion au réseau Internet qui utilise aussi les télécommunications apparaît encore comme un rêve que les générations futures risquent de caresser. C'est donc tout à fait logique que les 42 PME recueillant des informations commerciales, utilisent en totalité le téléphone et ensuite la descente directe sur le terrain (38 PME, soit 90% des cas). Ces deux moyens sont d'ailleurs plus adaptés au contact direct et à la chaleur sociale qui caractérisent la culture locale. Mais ils particularisent surtout les PME, notamment la seconde méthode qui semble beaucoup plus solliciter le personnel interne pour des informations plus ou moins importantes, même s'il existe des carences en terme de compétences véritables. La télécopie arrive en troisième position, ensuite la poste (18 PME, soit 43% des cas) contrairement au résultat auquel on était en droit de s'attendre. Quant à l'outil internet, seules 8 PME (19% des répondants) l'intègrent dans leurs processus. Les autres moyens sont tout simplement absents.

Tableau 2. Le classement des moyens de recueil des informations commerciales

Moyen	Rang 1		Rang 2		Rang 3		Rang 4		Total	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Téléphone	25	42	17	28	0	0	0	0	42	70
Descente directe sur le terrain	14	23	13	22	6	10	5	8	38	63
Télécopie	3	5	11	18	8	13	0	0	22	37
Poste	0	0	0	0	7	12	11	18	18	30
Internet	0	0	0	0	5	8	3	5	8	13
NSP	18	30	0	0	0	0	0	0	18	
Total	60		60		60		60		60	

2.3. L'accès aux informations commerciales : un investissement marginal

Les moyens utilisés ici révèlent une approche tendant à contracter les coûts générés par le recueil des informations. Le recours à une structure consultante ne se fait que dans 10% des cas. Mais parfois, il est aussi fait appel à des consultants individuels travaillant en tandem avec des compétences de la PME, situation observée dans 18% des cas. Dans plus de 76% des unités étudiées, le personnel de la PME représente la voie empruntée. Les réponses dégagent ensuite une préférence pour des informations disponibles dans des supports ou banques de données (63% des cas). Les résultats concernent beaucoup plus les informations

Valorisation de l'information commerciale dans les PME camerounaises

d'origine externe. De toute évidence, celles qui sont d'origine interne passent par le personnel de l'entreprise.

Bien que la recherche d'informations semble plutôt une démarche permanente (75% des cas) plutôt que périodique (15% des cas), les PME interrogées perçoivent le niveau des charges relatives au recueil de l'information commerciale comme de niveau peu élevé par rapport aux moyens dont dispose l'entreprise, une telle opinion semble être justifiée dans la mesure où « le recueil des informations se fait beaucoup plus par des déplacements et de petites études ne nécessitant pas l'intervention de gros cabinets ». Ces propos d'un dirigeant corroborent d'ailleurs les résultats sur le recueil des informations et expliquent pourquoi les PME choisissent pour la plupart de ne pas budgétiser les charges qui en découlent (62% des cas enquêtés contre 38 % qui préfèrent les budgétiser). Les autres réactions relatives aux difficultés d'accès aux informations commerciales confirment le niveau marginal des coûts. La seule réaction importante est celle qui fait état du coût élevé des technologies de l'information. 52% des unités interrogées estiment que ce poste est le plus lourd, et de très loin par rapport au recueil des informations (13% seulement estime ce poste onéreux).

Dans l'ensemble, ces résultats assez surprenants par rapport aux options théoriquement attendues tendent à révéler que les PME investissent trop peu dans le recueil des informations commerciales, préférant choisir des voies parallèles simplistes et peu onéreuses. Cette attitude pourrait aussi dénoter une certaine faiblesse de cette population dans son aptitude à rechercher les meilleures solutions aux problèmes posés, à recueillir des informations pertinentes et fiables auprès des bonnes sources avec des moyens de qualité. Elle suggère donc que le comportement des PME en matière informationnelle n'est pas des plus rationnels.

2.4. Le processus de traitement et de valorisation : freins et progrès

L'outil informatique semble de l'avis général être le moyen le plus utile et le plus disponible (86% des PME répondantes) dans le traitement des informations commerciales. Il est suivi de très loin par le photocopieur, le magnétophone, etc. Les informations reçues et traitées sont perçues comme ayant plus de valeur pour les décisions quotidiennes (82% des unités répondantes), une importance légèrement supérieure à la moyenne (55%) dans les plans d'action à court terme et peu importante dans les actions ou choix à moyen et long terme.

Tableau 3. Perception du niveau des informations commerciales en fonction des types de décision

Importance des informations Type de décision	NSP	Très important	Assez important	Peu important	TOTAL
Décision quotidienne	15	37	5	3	60
Plan d'action à CT	14	11	33	2	60
Plan d'action à MLT	21	3	8	28	60

Les répondants les perçoivent aussi comme plus utiles aux agents commerciaux, ensuite aux cadres commerciaux et à la direction. Toutefois, leur valorisation est le fait de la haute hiérarchie, en commençant par les niveaux de direction au niveau des cadres commerciaux. Certes on aurait pu s'attendre à la situation inverse à cause de l'agrégation de plus en plus poussée des réalités au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie. Les résultats obtenus semblent relever des situations spécifiques aux PME où parfois la direction générale peut cumuler les rôles les plus importants, les autres niveaux y compris celui des cadres commerciaux, tendant à être perçus comme des niveaux d'exécution.

Cette faible implication des responsables commerciaux et marketing est confirmée lorsque la totalité des responsables interrogés reconnaît que la valeur de l'information commerciale est incontestable dès lors qu'elle conditionne les ambitions, la qualité des décisions, des actions et du pilotage de la firme. Le tableau 4 essaye de reprendre quelques-unes de ces justifications obtenues à l'aide d'une question ouverte.

Tableau 4. Les raisons de la valeur des informations commerciales

Base de la valeur	Contenu et justification	Eff.	%
Maîtrise de l'environnement commercial	<ul style="list-style-type: none"> - meilleure connaissance du client - connaissance de la concurrence, leurs prix, leurs produits - Évolution du secteur - Connaissance de l'environnement 	21	35
Qualité de la décision	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité de la décision - Adéquation de la décision au problème - Équilibre du pilotage commercial - Définition, élaboration des stratégies, du plan d'action - Cohérence de la structure commerciale - Définition de la politique commerciale 	10	17
Réalisation des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriété, résultat, profit, croissance chiffre d'affaires - Facteurs clé de succès : compétitivité, réussite 	11	18
Qualité des actions	<ul style="list-style-type: none"> - Synergie des actions - Conditions de l'action commerciale : produits, prix, publicité - Efficacité des actions - Garantie de la qualité de la production - Seul moyen pour vendre - Outil du contrôle 	12	20
Total		60	

Toutefois lorsque le répondant est autre que la direction générale, dans plusieurs des cas, celle-ci est remise en question et considérée comme un frein à la valorisation de l'information commerciale, pour des raisons telles que ses valeurs, sa culture, son niveau d'aspiration ou ses priorités (31% des 32 cas de cette nature). D'autres freins à la valorisation tels que la jeunesse de la PME, le faible niveau de la concurrence, les limites budgétaires, etc. sont aussi évoqués.

Sur le plan théorique la valorisation des informations commerciales devait provenir de la qualité des résultats obtenus, ceux-ci étant appréhendés par les performances de l'entreprise perçues sur le plan de la réalisation des objectifs. Les résultats relèvent que 30% des PME poursuivent un objectif à connotation financière (profit), 55% des objectifs commerciaux (part de marché, chiffre d'affaires, qualité des produits, image et leadership) avec une domination des objectifs de chiffre d'affaires et de qualité de produit. 15 % des PME n'ont pas voulu se prononcer. Mais comme il fallait s'y attendre, moins de 30 % estiment avoir dépassé le taux en réalisation de 65 % des ces objectifs de 1994/1995 à 1995/1996. Dans les exercices 1996/1997 et 1997/1998, cette proportion s'améliore quelque peu pour se situer respectivement à 42 % et 44 % des PME répondantes.

Valorisation de l'information commerciale dans les PME camerounaises

Ainsi dans l'ensemble il s'avère possible d'estimer que les PME camerounaises valorisent peu les informations commerciales ; ce résultat s'explique par des limites d'ordre humain, organisationnel et environnemental. La pluralité des attentes individuelles et des valeurs, la faiblesse des niveaux d'aspiration, les jeux politiques internes et les compétences organisationnelles sont autant de facteurs justificatifs. A ceux-ci s'ajoutent des caractéristiques environnementales se traduisant tantôt par l'existence de marchés contrôlés sans compétition, tantôt par l'existence d'opportunités ou de situations nouvelles incitant le décideur à prendre des risques. Ensuite, on a tendance à croire que la valorisation évolue de façon positive avec le temps, car elle ne cesse de croître d'exercice en exercice, ce qui pourrait découler de l'ouverture internationale récente qui met les PME face à de nouveaux défis dont la prise de conscience explique aussi les succès enregistrés dans leur conduite des affaires.

2.5. Les discriminations par la taille et l'âge de la PME

Ces discriminations découlent beaucoup plus des problèmes de taille de l'entreprise. La bonne méthode aurait été de comparer des unités de taille différente, par exemple en opposant les PME aux entreprises de grande dimension. Mais la présente étude s'étant limitée aux PME, il a fallu éluder cette question en opérant plutôt une discrimination à l'intérieur de l'échantillon retenu. Celle-ci a conduit à relativiser le facteur taille, en distinguant des unités de dimension importante et des unités de petite dimension sur la base du capital, de l'effectif employé et du chiffre d'affaires réalisé.

Les résultats font apparaître que pour les unités les plus petites (capital inférieur à 100 millions de F CFA, effectif maximum de 50 employés, chiffre d'affaires de 250 millions au plus), la recherche de l'objectif financier qu'est le profit reste la préoccupation majeure de la valorisation des informations commerciales. Ce résultat conserve les mêmes proportions dans les trois critères définissant la dimension, variant entre 26 et 28% des cas ayant accepté de répondre. Les PME de taille plus importante se concentrent davantage sur l'objectif marketing, mais de façon différenciée. Par rapport à la taille en capital et en effectif, elles préfèrent se tourner vers des objectifs marketing qualitatifs (qualité des produits, domination du marché) où les scores se situent autour de 20%. Par contre les PME les plus grandes sur le plan du chiffre d'affaires recherchent aussi les objectifs marketing quantitatifs (part de marché, chiffre d'affaires, croissance) dans la valorisation.

Un autre aspect important de cette discrimination est l'âge de la PME. Une distinction a été faite entre les PME les plus jeunes, c'est-à-dire ayant au maximum 10 ans d'existence, et les PME âgées, existant depuis plus de 10 ans. Il se dégage des réponses obtenues que les PME les plus âgées cherchent davantage à réaliser des objectifs marketing qualitatifs dans une proportion relativement importante (40% des cas), mais nombreuses sont aussi celles qui recherchent l'objectif de profit (34% des cas). Les PME les plus jeunes ne semblent pas avoir de priorité dès lors que leur répartition est pratiquement la même dans les trois catégories d'objectifs.

Mais dans tous les cas, la poursuite d'objectifs marketing dans la valorisation des informations commerciales est nettement dominante lorsque la PME est de taille plus importante et plus âgée. Une des explications de ce résultat peut se trouver dans le fait que les unités de taille plus importante évoluent dans des macrosegments de marché où elles sont confrontées à une concurrence très vive, d'origine interne et externe, faite par des unités généralement de plus grande dimension, plus dynamiques et plus outillées sur le plan marketing, les obligeant à réagir en développant des stratégies commerciales originales, exigeant une forte valorisation des informations qu'elles parviennent à obtenir. Ce sont d'ailleurs ces unités qui semblent le plus investir dans la recherche d'information et dans les technologies de l'information, et qui estiment avoir moins de difficultés et peu de carences dans l'accès à l'information. Dans le cas des PME les plus âgées, la différence de comportement sur le plan informationnel par rapport aux plus jeunes pourrait découler du découpage dans l'âge. En effet, les plus jeunes ont été créées en période de récession et semblent s'être outillées dès le départ pour évoluer dans la secousse, de sorte qu'aujourd'hui, les problèmes de valorisation des informations commerciales sont traités, mais de façon

inconsciente. Par contre, les unités âgées ont eu le temps de vivre la plupart des turbulences environnementales, passant de la période faste à un période de récession, et de la récession à l'éclatement des frontières économiques, se trouvant exposées à des phénomènes commerciaux de nature multiforme. Elles ont été ainsi obligées d'opérer des mutations internes et de se tourner résolument vers le marché, en procédant à des investissements commerciaux et en adoptant une démarche plus valorisante, et ce dans une approche volontariste.

2.6. Les implications des résultats

Les observations faites par les PME répondantes font ressortir plusieurs types de problèmes ; ceux qui sont de nature financière (objectif de profit) et ceux qui sont purement marketing (objectifs marketing), la tactique marketing et plans à court terme par opposition aux plans à moyen et long terme, la connaissance du marché et de l'environnement commercial, les décisions et les actions initiées. Ces problèmes sont à l'origine des différents comportements informationnels observés. Il en ressort cinq principaux enseignements.

2.6.1. UNE ADAPTATION DU COMPORTEMENT INFORMATIONNEL AU PROBLÈME POSÉ

Elle découle de l'adéquation du comportement valorisateur aux grandes catégories d'objectifs recherchés par les PME. Cette attitude est d'abord ressentie sur le plan de la finalité des informations commerciales qui pour l'ensemble visent l'action au quotidien, ensuite les plans à court terme, sans oublier qu'elles sont exploitées par les agents commerciaux. Il en est de même des objectifs marketing recherches en fonction de l'âge et de la taille de l'unité, et qui sous-tend un comportement plus valorisateur. Enfin la perception des caractéristiques de l'environnement commercial auquel est exposée la PME influence aussi son comportement. Aussi, lorsqu'il est perçu comme difficile et concurrentiel, il a plus tendance à rechercher et à valoriser les informations à dominante externe. Dans le cas contraire, la recherche d'informations semble marginale.

2.6.2. DES FAIBLESSES AU RECUEIL ET UNE PERTINENCE LIMITÉE DES INFORMATIONS

Les résultats obtenus révèlent les limites dans la recherche des informations commerciales à cause des problèmes de coûts et des carences organisationnelles. En l'absence de compétences spécifiques dans ce domaine dans les PME, et celles-ci faisant peu appel à des spécialistes externes, il est possible de présupposer des limites dans les informations obtenues sur le plan de leur pertinence et aussi de leur exhaustivité.

2.6.3. L'EXISTENCE D'OPTIONS PRÉCONÇUES ET DE PERCEPTIONS SÉLECTIVES

Dans certains cas observés, bien que les informations commerciales soient perçues comme importantes, il est apparu un faible engouement à les rechercher et à les valoriser. Ceci est notamment le fait de choix préalablement opérés par des décideurs animés par un comportement opportuniste, révélant ainsi le peu d'intérêt accordé à des approches processuelles qui mettent sur pied un cadre valorisateur volontariste et conçu d'avance. Par ailleurs, les jeux politiques internes qui découlent des positions de pouvoir et des différences dans les valeurs et les niveaux d'aspirations traduisent l'existence d'une sélection des informations à recueillir et de conflits internes. C'est dans ce sens que les PME recherchent plus des informations externes et se concentrent beaucoup plus dans les renseignements sur la vente en ce qui concerne les informations internes. Ces jeux politiques débouchent ainsi sur la manipulation de compétences commerciales par le niveau hiérarchique le plus élevé qui perçoit les choses à sa façon.

2.6.4. LA DOMINANTE TECHNOLOGIQUE DANS L'INVESTISSEMENT INFORMATIONNEL

Ainsi que les premiers travaux sur le système d'information l'ont souvent mentionné, le rôle de la technologie est une fois de plus mis en évidence sur le plan de la valorisation de l'information commerciale. Elle se traduit également par le poids accordé à l'outil informatique. Par ailleurs, l'utilité des autres moyens technologiques (télécommunications) est reconnue, mais leur poids est moins perçu à cause des limites de l'environnement étudié en matière de télécommunications.

2.6.5. UNE RATIONALITÉ LIMITÉE ET UNE FAIBLE CAPACITÉ VALORISANTE

Cette conclusion se dégage logiquement des premières implications. En effet, les PME ne choisissent pas forcément les meilleures solutions face aux problèmes posés, et encore qu'elles ne disposent pas de moyens pour le faire, puisque toutes les informations utiles, voire indispensables, ne font pas nécessairement partie de celles qui sont collectées. En plus, il n'est pas certain que toutes celles qui sont obtenues, déjà de qualité limitée, participent effectivement à la décision. Enfin, bien que l'impact tactique des informations soit reconnu, la valorisation semble beaucoup plus provenir du haut. Il ne peut en résulter qu'une faible capacité valorisante des informations commerciales dans les PME camerounaises.

Conclusion

La question posée dans cette recherche était de savoir si les PME camerounaises valorisent l'information commerciale, l'objectif étant d'étudier leur comportement informationnel sur le plan commercial, en postulant qu'elles l'utilisent. Compte tenu de l'absence d'un cadre de référence antérieur pour des problèmes de même nature, la revue de la littérature a ainsi permis de tracer un canevas qui, partant des approches globales sur les modèles décisionnels et les systèmes d'information, a débouché sur une approche plus ou moins exhaustive des informations commerciales, en essayant de caractériser non seulement l'approche suivie, mais aussi leur contenu.

Au terme des investigations empiriques, les résultats obtenus révèlent le faible niveau de valorisation qui relève lui-même d'une série de limites des PME étudiées sur le plan informationnel et des moyens disponibles, et de la configuration spécifique de l'environnement camerounais. Mais on retiendra surtout l'existence de situations proches du cadre théorique, notamment des comportements proches de ceux du modèle décisionnel politique ou de la poubelle, de la rationalité limitée, de la sélectivité des perceptions, etc. Enfin, comme on aurait pu le spéculer, les PME ne peuvent convenablement valoriser les informations commerciales à cause sans doute de leurs caractéristiques intrinsèques.

Malgré tout l'intérêt qu'on peut apporter à cette recherche, il convient néanmoins de relever quelques unes de ses limites. La première se trouve dans la définition même de l'information commerciale. Il nous a été difficile d'accéder à une recherche, ou tout autre support donnant une définition de cette notion, aussi avons-nous opté pour des informations à caractère opérationnel du marketing-mix et de la fonction commerciale, de sorte que cette recherche utilise indépendamment les termes information et informations. Il est donc possible qu'une autre recherche future revienne sur cette question. Ensuite, nos options théoriques ne sont pas forcément les meilleures, mais elles offrent l'avantage de baliser la démarche vers la reconnaissance des informations commerciales.

Enfin, les résultats auxquels nous avons abouti restent avant tout tributaires des caractéristiques du contexte environnemental, différentes de celles qu'on pourrait trouver ailleurs, surtout en milieu développé où le rôle de l'information serait plus évident, et autant la disponibilité des outils technologiques. Une autre limite se trouve dans la période choisie dans l'approche empirique. En effet, celle-ci est transversale et opérée au sortir de l'économie d'une longue période de récession, rendant difficile toute perception linéaire des phénomènes informationnels.

Bibliographie

- CALORI R., SAMIN P. (1993). Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants, *Revue Française de Gestion*, mars-mai, 86-94.
- CYERT R.M., MARCH J.G. (1970). *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod.
- GLAZER R. (1991). Marketing in an information-intensive environment : strategic implications of knowledge as an asset, *Journal of Marketing*, vol. 55, October, 1-19.

- KOTLER P., DUBOIS B. (1997). *Marketing Management*, 9^e éd., publi-Union.
- LITTLE J.D.C. (1987). Information technology in marketing, *MIT*, Working Paper.
- LEARNED E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDREW K.R., GUTH W.D. (1965). *Business policy : text and cases*, Richard D. Irwin.
- MARCH J.G., COHEN M.D., OLSEN J.P. (1972). A garbage model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1-25.
- MILLER G.A. (1956). The Magical Number seven, plus or minus two : Some limits in our capacity for processing information, *The Psychological Review*, vol. 3, 81-97, cité par Dubois P.L. et Jolibert A. (1989). *Le Marketing : fondement et pratique*, Économica.
- MINTZBERG H. (1990). The design school : reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 11, 171-195.
- MINTZBERG H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*, édition d'Organisation.
- PEAUCELLE J.-L. (1997). Systèmes d'information, *Encyclopédie de Gestion*, 2^e éd., 3213-3224.
- REIX R. (1998). *Système d'information et management des organisations*, Vuibert Gestion.
- SCHWENK C.R. (1985). Management illusion biases : their impact on strategic decision, *Long Range Planning*, vol. 18, 86-94.
- SCHWENK C.R. (1984). Cognitive simplification processus in strategic decision-making, *Strategic Management Journal*, vol. 15, 111-128.
- SIMON H. (1984). *Administration et processus de décision*, Économica.
- WILLIAMSON O.G. et WINTER S.G. (1991). *The nature of the firm : origins, evolution and development*, Oxford University Press.
- URBAN G.L. et al. (1997). Information acceleration : validation and lessons from the field, *Journal of Marketing Research*, vol. 34, February, 143-153.

Incidence des technologies de l'information et de la communication sur le contrôle de gestion dans les Banques d'Afrique Centrale

Henri Wamba
Chargé de Cours, Université de Yaoundé II,

Ratou Barka
Chef de mission, Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC)

Introduction

L'histoire récente du système financier de la Zone d'émission de la Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC)¹, marquée par une crise aiguë, a mis en exergue la question de la maîtrise de la gestion des établissements de crédit. Si l'environnement général apparaît en lui-même peu propice au développement harmonieux d'un système financier apte à financer l'activité économique, d'aucuns s'accordent à reconnaître que les banques ne semblent pas s'être préoccupées suffisamment de la mise en place d'outils de gestion qui, sous d'autres cieux, ont caractérisé l'évolution de la finance. La faiblesse - voire l'absence - de la fonction « contrôle de gestion » est, à cet égard, particulièrement révélatrice.

Certes, parmi les grandes fonctions de l'entreprise moderne, le contrôle de gestion est l'une des plus récentes, notamment dans la firme bancaire. Cela ne semble cependant pas pouvoir expliquer l'état de la pratique du contrôle de gestion dans les établissements de crédit de l'Afrique centrale. L'étude vise à cerner les causes réelles du retard observé dans la pratique du contrôle de gestion en recentrant le débat sur le contexte de l'activité bancaire dans la sous-région et, plus particulièrement, sur l'incidence des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la mise en place des exigences minimales à satisfaire pour faire du contrôle de gestion.

Ce travail, qui a essentiellement pour but de livrer les résultats d'un travail de terrain, n'a donc pas l'ambition d'entrer en profondeur dans les considérations théoriques concernant le contrôle de gestion. Seuls seront rappelés quelques concepts et techniques de base sur lesquels sera fondée notre analyse de la pratique du contrôle de gestion dans notre sous-région (I). Suivra une présentation du contexte général de l'activité bancaire en Afrique centrale (II). La troisième partie de l'étude sera consacrée à l'analyse des résultats de l'enquête menée auprès des établissements de crédit (III).

1. Le contrôle de gestion en milieu bancaire et financier

Apparue dans les entreprises avec la création de l'Institut des Contrôleurs de gestion aux États-Unis en 1931, la fonction contrôle de gestion n'a véritablement commencé à se développer dans les entreprises industrielles qu'après la deuxième guerre mondiale. Elle a été introduite dans la banque beaucoup plus tard encore puisque son entrée dans la plupart des établissements de crédit européens date des années soixante-dix, voire quatre-vingts.

1. La BEAC est l'Institut d'Émission commun à six États d'Afrique centrale : Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, Guinée Équatoriale et Tchad.

Selon plusieurs auteurs, parmi lesquels M. Rouach et G. Naulleau (1991), ce retard dans l'introduction du contrôle de gestion en milieu bancaire et financier s'explique par deux séries de facteurs :

– **Des facteurs liés à l'environnement réglementaire** : les activités bancaires et financières ont longtemps été marquées par la limitation de la concurrence et l'encadrement réglementaire.

A cet égard, en France par exemple où la politique monétaire déterminait de manière rigoureuse les conditions débitrices et créditrices, les tarifications des services, les volumes de crédits offerts et le nombre d'entreprises intervenantes, « les banques ont plutôt bénéficié d'une rémunération d'activité qu'elles n'ont, au sens strict, réalisé des profits »². Les dirigeants géraient donc une situation de rente et n'éprouvaient par conséquent aucun besoin de fixer des objectifs de performance, les conditions d'exploitation étant, pour l'essentiel, déterminées par l'environnement.

– **Des facteurs techniques** : la banque et la finance sont des industries de service où la mesure des opérations est plus délicate que dans l'industrie et où les charges indirectes, non liées directement aux opérations, sont très lourdes.

Les mutations profondes qui se sont produites dans le système bancaire et financier international au cours des trente dernières années - avec une forte accentuation dans les années quatre-vingts - vont bouleverser le contexte de l'activité dans ce secteur et engendrer de nouvelles exigences dans la gestion des établissements de crédit.

1.1. Mutations de l'environnement et conséquences pour la gestion bancaire et financière

On résume généralement sous les termes de banalisation, décroissement, déréglementation et marchandisation les grandes mutations qui ont affecté l'environnement de l'activité bancaire et financière au cours des années quatre-vingts³, notamment en France.

Plus général, le terme **déréglementation** désigne l'ensemble des mesures liées à la loi bancaire de 1984 qui a progressivement conduit à une homogénéisation des règles de fonctionnement et de contrôle des différentes catégories d'établissements de crédit, en particulier les banques regroupées dans l'Association Française des Banques (AFB) et les réseaux mutualistes.

La spécialisation institutionnelle ainsi disparue, la totalité des produits et services bancaires devenaient progressivement accessibles à tous les établissements de crédit : c'est la **banalisation**.

Le **décroissement** désigne, quant à lui, cette réforme du marché monétaire qui a supprimé le compartimentage par terme pour donner lieu à un marché continu, allant du jour au jour au long terme, accessible à tous les agents économiques.

Le développement des marchés financiers et, dans une moindre mesure, monétaires, consécutif à ces mutations, est désigné sous le terme **marchandisation**. Celle-ci a permis la mise en contact direct des entreprises désireuses de se financer et des détenteurs de capitaux, sans l'intermédiation des banques. Ce nouveau phénomène, nommé **désintermédiation**, a eu une conséquence essentielle : désormais, les circuits de financement s'organisent non plus autour du rôle de collecte de dépôt et de distribution de crédits jadis attribué aux banques, mais directement autour des marchés.

Ces mutations ont eu pour corollaire une modification profonde de la nature même de l'activité des banques : de la gestion d'une situation de rente et, dans certains cas, de monopole, il faut passer à un pilotage en situation de concurrence brutale, non seulement sur le marché domestique, mais également contre des intervenants non nationaux dans un contexte international marqué, lui aussi, par des contraintes réglementaires (ratio Cooke qui

2. Association Française des Banques (1991), « Facteurs internes de la rentabilité des banques ». In : *Banque Stratégie*, n° 76, septembre.

3. Voir par exemple, ESCP (1992), « Le contrôle de gestion bancaire ». In : *Cahiers de recherche*, Paris.

impose que le développement des actifs s'accompagne par un accroissement conséquent des fonds propres).

Pour les dirigeants des établissements de crédit, il devient désormais vital « d'élargir sensiblement leur conception traditionnelle de la gestion. Celle-ci en effet, se limitait le plus souvent à la seule notion du risque inhérent à l'activité bancaire : risque d'insolvabilité des débiteurs, risque d'illiquidité lié à la transformation des flux de capitaux »⁴. Le déficit de la compétitivité devient une réalité dans la banque. Le Contrôle de gestion peut désormais retrouver, en milieu bancaire et financier, la place qui est la sienne parmi les trois niveaux du contrôle organisationnel communément reconnus que sont **la planification stratégique, le contrôle de gestion, le contrôle opérationnel**.

1.2. Objectifs et techniques du contrôle de gestion en milieu bancaire et financier

1.2.1. OBJECTIFS DU CONTRÔLE DE GESTION

Le contrôle de gestion recouvre encore des réalités très diverses suivant les établissements de crédit, en raison, certes, de sa jeunesse, mais aussi de la spécificité de l'activité bancaire et financière qui rend difficile la transposition des méthodes en vigueur dans les entreprises industrielles. Il semble cependant fondamental de revenir aux origines du contrôle de gestion pour pouvoir cerner les objectifs qui peuvent lui être assignés en milieu bancaire et financier.

Le Contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises industrielles pour coordonner la mise en place du processus de décentralisation. Celle-ci est fondée sur l'idée de délégation des responsabilités, perçue comme indispensable au maintien de l'efficacité et du dynamisme de l'entreprise.

Par ailleurs, comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, le contrôle de gestion constitue l'interface naturel entre la Direction Générale qui est en charge de la planification stratégique et les responsables opérationnels qui assurent la gestion des opérations. Son introduction dans l'entreprise s'inscrit donc, en premier lieu, dans la recherche d'une réponse à une problématique d'organisation. C'est pourquoi, à l'instar de M. Rouach et G. Naulleau (1991), nous retenons trois objectifs principaux du contrôle de gestion bancaire et financier : identifier les centres de responsabilités, bâtir un système d'information et de pilotage et dynamiser l'organisation.

1.2.1.1. Identifier les centres de responsabilité

La mise en œuvre de certaines techniques du contrôle de gestion, telles le calcul des coûts, la procédure budgétaire ou encore les tableaux de bord, etc. nécessite la tenue d'une comptabilité analytique. Or, celle-ci repose sur un quadrillage de l'entreprise en **centres de responsabilité**, c'est-à-dire en unités ayant, chacune, un responsable auquel la Direction Générale a accordé « une délégation d'autorité en vue d'engager un plan d'action et de dégager un résultat »⁵.

L'une des toutes premières missions du contrôle de gestion est d'identifier et de définir les centres de responsabilité à partir de la structure d'organisation mise en place par la Direction Générale.

On distingue deux grands types de centres de responsabilité :

- **Les centres de profits** qui ont la gestion d'une clientèle ; ils peuvent, de ce fait, dégager une marge d'intermédiation et générer des produits divers (commissions...). Les agences, les succursales, les directions régionales, le département marchés, la gestion de patrimoine, la trésorerie sont des exemples de centres de profits en milieu bancaire et financier.
- **Les centres de coût** qui n'ont pas vocation à générer des produits par leur activité. Ils peuvent être :

4. M. Moulinou (1997), « Le contrôle de gestion dans la banque », intervention lors des 6èmes journées internationales de la banque, Paris, 27-28-29 avril 1977. In : *Banque*, avril.

5. A. Garmilis, H. Arnaud et V. Vignon (1992), « Le contrôle de gestion. en action ». Paris : édition Liaisons, p. 6.

- **des centres opérationnels** qui ont essentiellement une activité de back office (comptabilité, administration, etc.) ;
- **des centres de services généraux ou de support**, en charge de la gestion des moyens matériels (mobilier et immobilier) et humains (courrier, assurances,..) ;
- **des centres de structure** qui comprennent généralement les activités regroupées au siège (direction générale, comptabilité centrale, contrôle de gestion central, inspection générale, direction du personnel).

1.2.1.2. Bâtir un système d'information et de pilotage

Au plan conceptuel, le terme « contrôle de gestion » signifie, ainsi que le souligne G. Schrambach (1986), « détection et analyse des problèmes, puis mise en place des améliorations et des innovations qui permettront d'atteindre les objectifs »⁶.

Cette définition fait clairement ressortir la nécessité de disposer d'un système de connaissance et de mesure, c'est-à-dire d'un **système d'information de gestion (SIG)**. Il revient au contrôle de gestion de concevoir, mettre en place, maintenir et faire évoluer ce SIG et ce, en tenant compte des spécificités de l'activité bancaire et financière qui ne vont pas sans causer des difficultés particulières.

1.2.1.3. Dynamiser l'organisation

De par ses missions de conseil et d'assistance, de diffusion des objectifs discutés et retenus au sein de l'entreprise, d'analyse des performances et de sa contribution à la mise au point d'actions correctrices, le contrôle de gestion apparaît comme un catalyseur au sein de l'entreprise.

1.2.2. MÉTHODES ET OUTILS DU CONTRÔLE DE GESTION

Les méthodologies et techniques développées dans les entreprises industrielles ont dû être adaptées aux contraintes des activités de services, notamment à celles des établissements de crédit. Mais le secteur bancaire et financier présente de nombreuses particularités liées notamment au plan comptable, à la rigidité des charges et des coûts et aux contraintes propres à la gestion bancaire et financière. Aussi, des méthodologies et des techniques spécifiques ont-elles été développées.

Au total, ces méthodologies, techniques et outils du contrôle de gestion en milieu bancaire et financier sont généralement regroupés en trois catégories :

- les méthodologies de calcul des coûts et des rentabilités ;
- les tableaux de bord et indicateurs ;
- la procédure budgétaire et de planification.

Ils nous fourniront une grille d'analyse de la pratique du contrôle de gestion dans le système bancaire et financier en Afrique centrale.

2. L'activité bancaire et financière en Afrique centrale

2.1. Présentation synoptique de la sous-région

La sous-région d'Afrique centrale concernée par notre étude comprend six pays : le Cameroun, la République Centrafricaine, le Congo, le Gabon, la Guinée Équatoriale et le Tchad. Ces pays ont un Institut d'émission commun : la **Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC)**, dont le siège est à Yaoundé, capitale politique de la République du Cameroun.

La monnaie émise par la BEAC est le **Franc de la Coopération Financière en Afrique centrale (Franc CFA)**. En raison de la garantie que lui apporte le Trésor Français en vertu des accords liant la France aux États membres de la BEAC, le Franc CFA est une monnaie convertible, ce qui facilite les échanges de la sous-région avec tous les pays du monde.

6. G. Schrambach (1986), « Le contrôle de gestion, nouveau mode de gestion pour la banque ? ». In : *Banque*, n° 457, janvier.

Incidence des technologies de l'information et de la communication

Afin de renforcer la coopération instituée dans le cadre de la Banque centrale commune et de l'Union Douanière et Économique des États de l'Afrique centrale (UDEAC), les six États ont créé en 1994 la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC). L'entrée en fonction prochaine des institutions créées dans ce cadre devrait faire de la sous-région une véritable entité intégrée, forte d'une population de plus de 30 millions d'habitants.

2.2. Principales caractéristiques du système bancaire de l'Afrique centrale

Dès leur accession à l'indépendance, les États ont promulgué des textes devant régir le fonctionnement de leurs systèmes financiers nationaux. Parallèlement, les anciennes banques occidentales installées dans la sous-région, françaises pour l'essentiel⁷, ont fait apport de leurs unités d'exploitation à des banques de droit local.

C'est ainsi que le réseau bancaire de l'Afrique centrale a été constitué, au début des années soixante, autour de grandes banques françaises : Crédit Lyonnais, Banque nationale de Paris (BNP), Société Générale et Banque Internationale pour l'Afrique occidentale (BIAO). Les États détenaient une part généralement prépondérante du capital de chaque banque, aux côtés des banques françaises ci-dessus citées - auxquelles était confiée la gestion - et de quelques autres banques occidentales. Chaque pays s'est par ailleurs doté d'une banque de développement.

En 1975, la sous-région comptait au total 24 banques (dont cinq banques de développement). Les bonnes perspectives économiques que présentait la sous-région ont favorisé l'arrivée au Cameroun et au Gabon, vers la fin des années 1970 et le début des années 1980, de banques américaines (Citibank, First National Bank of Boston, Chase Manhattan Bank et Bank of America), anglaises (Barclay's Bank et Standard Chartered Bank) et brésiliennes (Banco Real et Banco do Brazil). Le réseau bancaire s'est ainsi étoffé sensiblement : il comprenait 35 banques en 1980 et 41 banques en 1983, dont 36 établissements de droit local. S'y ajoutent 11 établissements financiers répartis entre le Cameroun et le Gabon.

A la fin de l'année 1982, la participation nationale moyenne dans les banques disposant d'un siège social dans la zone d'émission ressortait à 63,2 % du capital des banques⁸. Cette prépondérance de la participation des États au capital des établissements de crédit allait devenir l'une des principales causes de la crise bancaire dont il sera fait état dans la suite de ce texte.

2.3. Évolution du système financier de la zone d'émission

2.3.1. LA PÉRIODE FASTE

Le développement rapide du système bancaire souligné *supra* a été favorisé par l'évolution du contexte général de l'activité économique. Nous en retiendrons principalement deux facteurs :

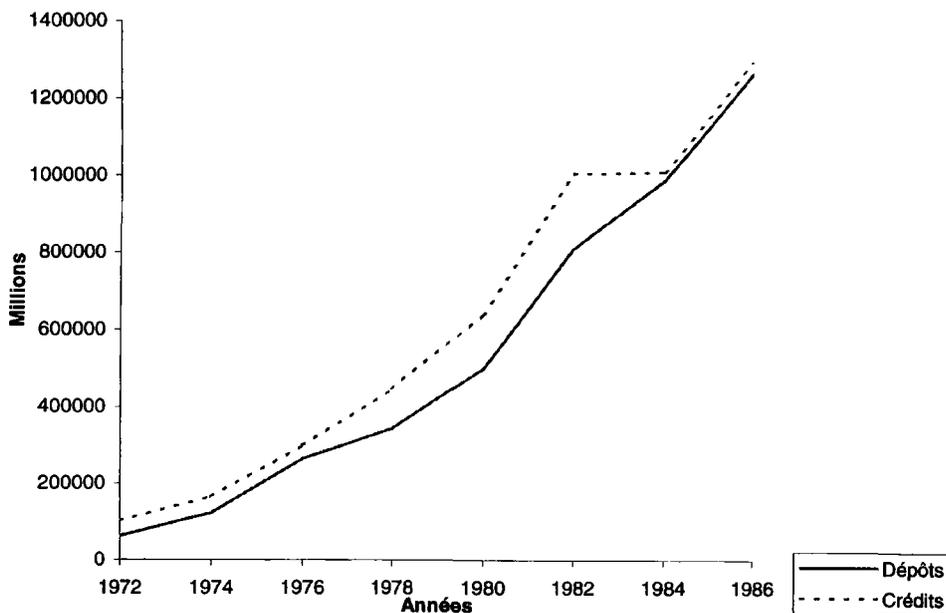
- Au cours de cette période, la production des matières premières (pétrole, uranium, manganèse, etc.) et des produits de base (café, cacao, coton, ...) connaissait une forte augmentation ; de plus, leurs cours, favorisés par une bonne tenue du dollar américain, étaient bien orientés, de sorte que les Trésors publics avaient des excédents de trésorerie qui étaient entreposés dans les banques. Par ailleurs, l'abondance des ressources financières a permis aux États de financer d'importants programmes d'investissement, avec pour corollaire le développement d'une clientèle solvable pour les banques (en particulier dans le bâtiment et les travaux publics).
- En vue de soutenir les efforts de développement économique entrepris par les États, l'Institut d'émission (la BEAC) a utilisé ses instruments de politique monétaire avec

7. Quelques agences de banques britanniques étaient présentes au Cameroun.

8. Source : Banque des États de l'Afrique centrale (1987), « Organisation monétaire et bancaire des États de l'Afrique centrale », Yaoundé.

beaucoup de souplesse, permettant ainsi un accès facile à son refinancement, notamment au profit des secteurs économiques jugés prioritaires par les pouvoirs publics.

Parallèlement à l'augmentation du nombre d'établissements de crédit, les opérations des banques avec leur clientèle se sont fortement accrues. Le graphique I ci-après retrace l'accroissement régulier et soutenu des dépôts et des crédits cumulés des banques de la sous-région entre 1972 et 1984 :



Graphique I : Évolution des dépôts et crédits des banques de la zone d'émission avant la crise.

Cette forte croissance des ressources clientèle et des concours à l'économie s'est faite principalement sous la houlette du système financier du Cameroun (voir graphique II) qui, à fin 1984, abritait 73 % des dépôts et 76 % des crédits gérés par le système bancaire de la sous-région⁹.

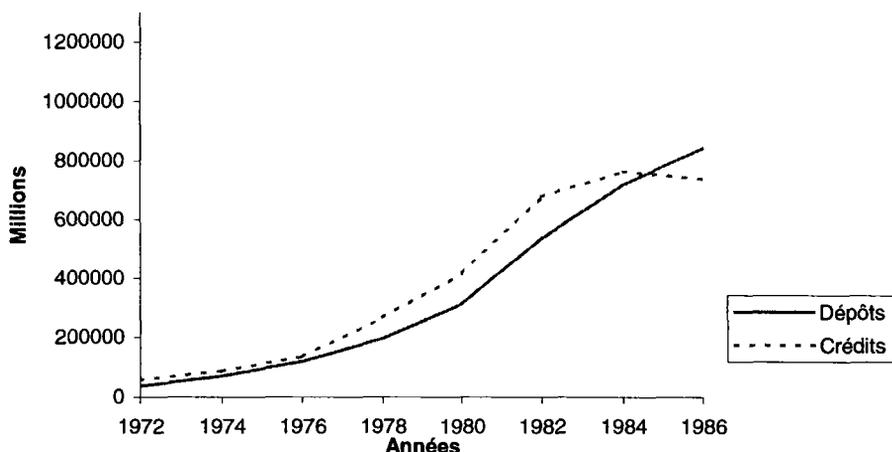
Le système bancaire Gabonais, le deuxième de la sous-région en importance, a connu une croissance plus douce et donc mieux maîtrisée, avec même des moments de contraction comme le montre le graphique III ci-dessous.

En tout état de cause, on observe, qu'il s'agisse de la zone d'émission dans son ensemble, du Cameroun ou du Gabon, un volume de crédits à l'économie plus élevé que celui des ressources collectés auprès de la clientèle. Ce facteur est important dans l'appréciation des méthodes de gestion appliquées dans les banques de la zone d'émission de la BEAC, puisqu'il est à l'origine des déséquilibres observés dans les bilans de ceux-ci.

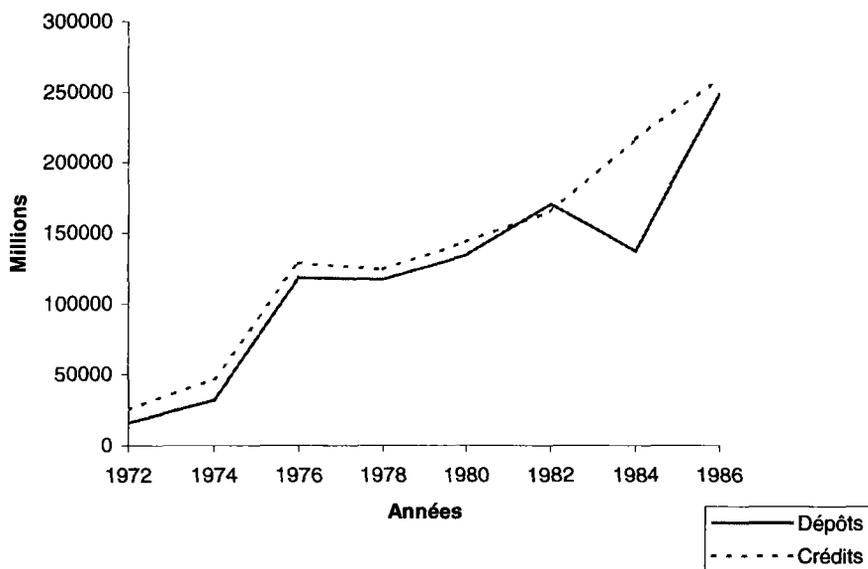
2.3.2. LA CRISE ÉCONOMIQUE ET LE DÉCLIN DU SYSTÈME BANCAIRE

La deuxième moitié de la décennie 1980 allait être marquée par une grave crise structurelle touchant les systèmes financiers africains en général et de la zone d'émission de la Banque des États de l'Afrique centrale en particulier. Diverses publications émanant de la

9. À noter qu'à cette période, la Guinée Équatoriale n'était pas encore membre de la BEAC et que les données sur le Tchad n'étaient pas disponibles. Cela ne change cependant pas fondamentalement l'analyse, puisque ces deux pays réunis ne représentent que 4 % des dépôts et 4,3 % des crédits de la zone au 30.6.95.



Graphique II : Évolution des dépôts et crédits des banques du Cameroun avant la crise.



Graphique III : Évolution des dépôts et crédits des banques du Gabon avant la crise.

Commission Bancaire de l'Afrique centrale (COBAC) identifie deux séries de facteurs à l'origine de cette crise des systèmes financiers de la sous-région¹⁰ dont les effets se font encore sentir aujourd'hui : les causes externes et les causes internes aux établissements de crédit.

10. Voir à ce sujet : Adam Madji (1997), « Le point sur la restructuration Bancaire en Afrique centrale », *Bulletin de la Commission Bancaire*, n° 2, août, Yaoundé. G. Bopounza (1996), « La rénovation des systèmes bancaires de la zone BEAC : un défi majeur pour le développement de la sous-région », *Bulletin de la Commission Bancaire*, n° 1, août, Yaoundé. Commission Bancaire de l'Afrique centrale, *Rapport d'activité Exercice 1992-1993*, Yaoundé.

2.3.2.1. Les causes externes de la crise bancaire

Ces causes externes sont liées à la crise de liquidité consécutive au marasme économique qui a frappé les pays. En effet, au milieu de la décennie 1980, la conjoncture économique s'est complètement inversée : l'orientation à la baisse des cours des produits de base et des matières premières, conjuguée avec la faiblesse du dollar américain, a provoqué une profonde détérioration des termes de l'échange, ayant pour conséquences immédiates la baisse des recettes d'exportation et la contraction des ressources de l'État.

Parmi les causes externes de l'effondrement du système financier figurent également l'ingérence outrageante des États dans la gestion des banques, les pesanteurs des appareils judiciaires et l'inefficacité du dispositif de surveillance bancaire¹¹.

2.3.2.2. Les causes internes de la crise

Selon une étude faite par Adam Madji (1997), Secrétaire Général de la COBAC, plus de 90 % des faillites bancaires sont le résultat des défaillances propres aux établissements de crédit eux-mêmes. Parmi ces multiples défaillances, nous retiendrons à titre d'exemples :

- l'incompétence technique des dirigeants, qui transparait notamment dans l'inadéquation entre les ressources et les emplois et l'enthousiasme béat dans l'analyse des demandes de financement émanant de la clientèle ;
- les carences d'ordre organisationnel, qui se manifestent généralement dans un agencement peu judicieux des services, une gestion non efficiente des ressources humaines et matérielles et l'inefficacité, voire l'inexistence des procédures internes ;
- l'absence ou l'inefficacité des dispositifs de contrôle interne, à l'origine des dérapages dans la prise de risque et du non-respect des procédures internes - quand celles-ci existent ;
- le manque de fiabilité des procédures comptables et les performances souvent très limitées des systèmes informatiques, résultant soit d'un déficit de compétence technique, soit de choix inadéquats en matière d'investissement ;
- les tendances multiformes à la fraude de la part de certains dirigeants consistant, entre autres, au maquillage de la qualité du portefeuille-crédits pour éviter de constituer des provisions pour pertes latentes, à la comptabilisation de produits fictifs pour faire apparaître un résultat d'exploitation positif, ou encore à accorder des prêts sans intérêt à des relations particulières.

2.3.2.3. Les conséquences de la crise sur le réseau bancaire

Sous l'effet conjugué des facteurs évoqués ci-dessus, de nombreuses banques de la sous-région ont vu leur situation financière se dégrader de manière irréversible. Ainsi, sur les 40 banques commerciales et de développement recensées en 1983, une dizaine seulement ont pu résister à la crise ; 9 banques ont été sauvées grâce à une coûteuse restructuration ; 16 ont été liquidées, et 3 ont fait l'objet d'une scission-liquidation consistant au transfert des actifs compromis à une structure de recouvrement et à la reprise des actifs sains par une nouvelle banque. Deux établissements créés après 1983 ont également été mis en liquidation, de sorte que la zone d'émission comptait 21 banques en liquidation au 30 juin 1995. Le tableau 1 ci-après retrace l'évolution du nombre des banques commerciales et de développement entre 1983 et 1995 :

Il convient de noter en particulier que, des 5 banques de développement en activité au début de la décennie 1980, seules deux (celles du Gabon et du Tchad) sont encore en activité aujourd'hui.

Outre cette diminution importante du nombre des banques en activité, la crise a eu pour effet de modifier sensiblement la physionomie du système bancaire, principalement sur deux points :

11. Jusqu'en 1992, la supervision bancaire relevait conjointement de la Banque centrale et d'une structure interne au Ministère des Finances de chaque pays : la première n'avait qu'un rôle purement technique, la seconde qui, seule, avait pouvoir de décision, était totalement inopérante.

12. Dont 6 liquidations pures et simples et 3 scissions-liquidations.

Incidence des technologies de l'information et de la communication

Tableau 1. Nombre de banques commerciales et de développement entre 1983 et 1995

Pays	Nombre de banques en activité			Liquidations entre 1983 et 1995	Restructurations entre 1983 et 1995
	En 1983	En 1989	En 1995		
Cameroun	12	9	9	9 ¹²	2
RCA	4	3	3	3	2
Congo	4	4	5	2	2
Gabon	13	13	9	3	-
Guinée Équat.	2	1	1	2	-
Tchad	5	3	5	2	3
Total zone	40	33	32	21	9

- d'une part, plusieurs banques occidentales ont quitté la sous-région : très tôt au début de la crise pour les banques américaines, plus tard pour les banques européennes qui ont dû intégrer dans leur stratégie d'implantation la nouvelle donne internationale créée par la chute du mur de Berlin et la relative ouverture du marché chinois ; c'est ainsi que les grandes banques françaises ont sensiblement réduit leur présence dans la zone d'émission, ne maintenant que les établissements dans lesquels elles ont pu renforcer leur contrôle à la faveur des privatisations intervenues après la crise ;
- d'autre part, des banques privées ont été créées sous la houlette d'opérateurs économiques originaires de la sous-région peu rompus au métier de banquier et peu enclins à appliquer les méthodes modernes de gestion. Parallèlement, la perte de confiance dans le système financier formel consécutive à la crise bancaire a favorisé le développement des **coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC)** dans la plupart des pays, compliquant encore un peu plus le jeu concurrentiel.

En terme de nombre de guichets, le réseau bancaire s'est réduit de plus d'un tiers (- 36%) entre 1986 et 1995 :

Tableau 2. Nombre de guichets de 1986 à 1995

Pays	1986		1989		1995	
	Banques	Guichets	Banques	Guichets	Banques	Guichets
Cameroun	11	177	9	147	9	105
RCA	3	5	3	6	3	4
Congo	4	32	4	32	4	17
Gabon	12	47	13	35	9	35
Guinée équat.	3	6	1	2	2	3
Tchad	3	5	3	5	5	10
Total zone	38	272	33	227	32	174

Par ailleurs, l'accroissement remarquable des opérations des banques avec leur clientèle observé depuis le début des années 1970 allait céder la place à une tendance baissière très marquée, principalement entre 1986 et 1994.

Tableau 3. Évolution des dépôts et des crédits entre 1986 et 1995

(en milliers de francs CFA)

Pays	Dépôts et crédits	1986	1989	1991	1993	1995
Cameroun	Dépôts	843 023	585 894	486 134	473 634	630 263
	Crédits	737 619	641 187	594 981	485 697	558 189
RCA	Dépôts	16 631	24 110	21 951	16 439	33 149
	Crédits	28 419	29 175	25 348	22 308	29 263
Congo	Dépôts	128 791	105 777	114 216	89 923	100 928
	Crédits	202 810	160 874	195 200	132 968	121 864
Gabon	Dépôts	248 260	231 033	205 791	197 929	286 605
	Crédits	259 309	313 306	232 438	277 364	385 645
Guinée Éq.	Dépôts	4 233	2 550	1 590	3 191	4 353
	Crédits	16 363	2 047	1 837	2 470	3 519
Tchad	Dépôts	22 691	33 833	18 836	23 072	39 105
	Crédits	48 431	48 013	53 691	45 944	39 992
Total zone	Dépôts	1 263 629	983 197	848 518	804 188	1 094 403
	Crédits	1 292 951	1 194 602	1 103 495	966 751	1 138 472

L'embellie ne sera entrevue qu'à partir de 1994, à la faveur du changement de parité entre le franc français et le franc CFA¹³. Les trois graphiques suivants indiquent respectivement l'évolution des dépôts et des crédits des banques de la zone d'émission, du Cameroun et du Gabon entre 1986 et 1995.

Ici aussi, c'est le système financier camerounais qui a pesé de tout le poids de sa grave crise sur l'ensemble de la sous-région (voir graphique V).

La contraction des opérations avec la clientèle a été beaucoup moins brutale au Gabon, le système financier de ce pays ayant plutôt bien résisté à la crise (voir graphique VI) :

On notera tout particulièrement, pour les banques du Cameroun et pour les données consolidées au niveau de la sous-région, l'inversion intervenue dans le taux de couverture des crédits par les ressources collectées auprès de la clientèle¹⁴ : les effets mécaniques de la dévaluation du franc CFA par rapport au franc français et les rapatriements des fonds naguère entretenus hors de la sous-région a provoqué une surliquidité du système bancaire, de sorte que le volume des crédits passe désormais - (mais serait-ce durable ?) - en dessous de celui des dépôts de la clientèle.

2.4. De la restructuration des systèmes bancaires à la mise en place d'outils de gestion fiables

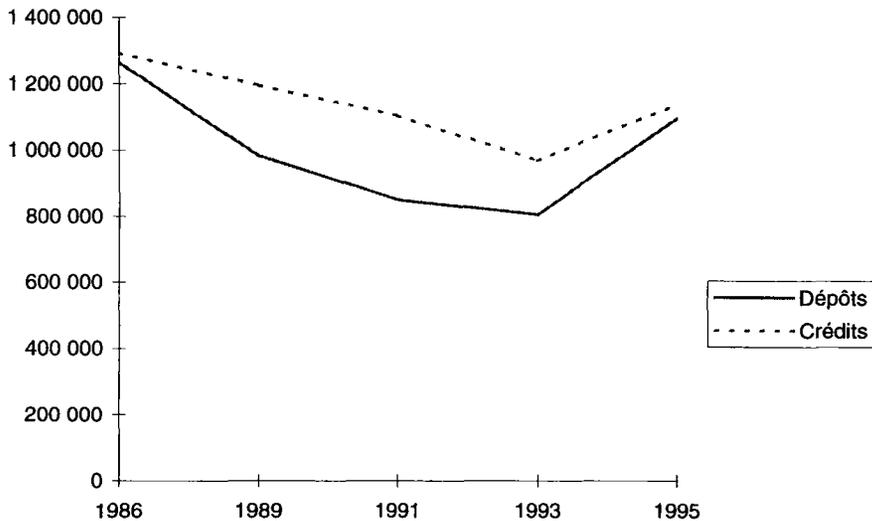
2.4.1. EFFORTS RÉALISÉS PAR LES ÉTATS POUR STOPPER LA CRISE

Les États ont déployé d'importants efforts pour freiner la déconfiture de leur système financier et améliorer le cadre de l'activité bancaire et financière dans la sous-région. C'est

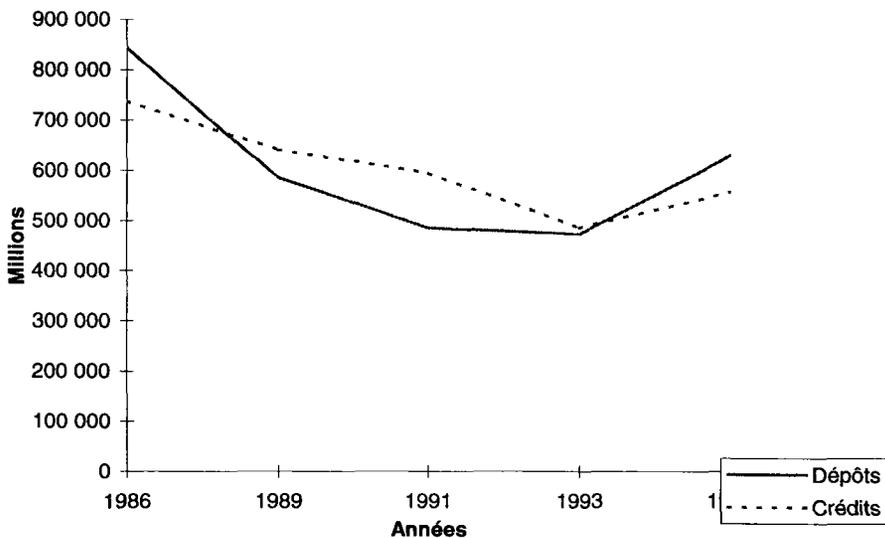
13. À partir du 12 janvier 1994, la parité s'établissait à 1 FF pour 100 F CFA contre 1 FF pour 50 F CFA auparavant.

14. Au Gabon, cette tendance a été masquée par la réévaluation, après la dévaluation du franc CFA, des crédits en devises rachetés sur l'État et dont le risque de change était à la charge de ce dernier.

Incidence des technologies de l'information et de la communication



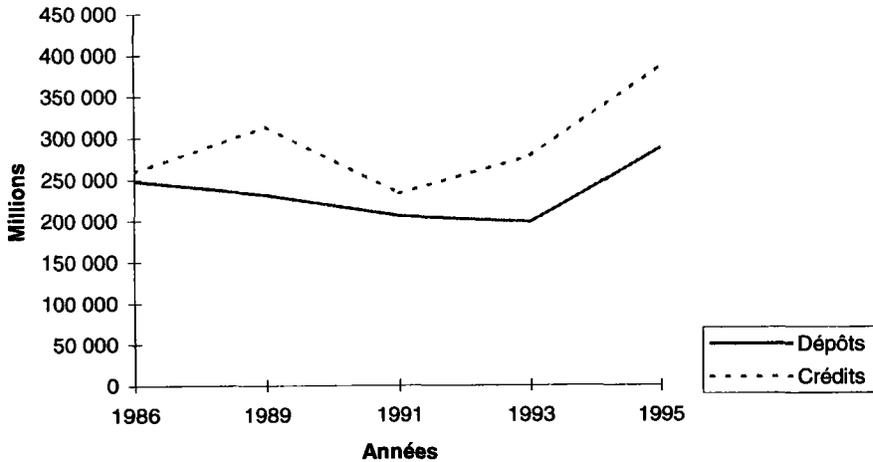
Graphique IV : Évolution des dépôts et crédits des banques de la zone d'émission à partir de 1986.



Graphique V : Évolution des dépôts et crédits des banques du Cameroun à partir de 1986.

ainsi que les banques qui pouvaient être sauvées ont été recapitalisées et, pour la plupart d'entre elles, privatisées, la participation de la puissance publique apparaissant désormais minoritaire dans la plupart des établissements.

De même, un dispositif de surveillance bancaire supranational doté de pouvoirs réels a été mis en place avec la création, en 1992, de la Commission Bancaire de l'Afrique centrale (COBAC). Celle-ci veille au respect des règles relatives à l'agrément des établissements de crédit et de leurs dirigeants et aux règles de bonne conduite de la profession désormais clairement définies. Elle a par ailleurs édicté une réglementation bancaire dense relative



Graphique VI : Évolution des dépôts et crédits des banques du Gabon à partir de 1986.

notamment aux fonds propres, à la liquidité et au contrôle interne des établissements de crédit. Un nouveau plan comptable des établissements de crédit adopté en 1998 et dont l'application est obligatoire permettra aux assujettis de se doter de systèmes de comptes compatibles avec les exigences minimales de la profession dans le contexte de la sous-région.

Au regard des mesures ainsi prises, il est permis de penser que certains facteurs externes de la déconfiture du système bancaire et financier de la sous-région ont été, au moins temporairement, éradiqués et que, par conséquent, leurs effets sur la situation des banques ont été corrigés.

2.4.2. LES CONDITIONS INTERNES DE LA VIABILITÉ

Or, si l'amélioration du cadre institutionnel assainit les conditions de la concurrence et si l'assujettissement à la réglementation rigoureuse ainsi mise en place permet de limiter les actes susceptibles de porter atteinte aux intérêts des déposants, les conditions optimales de la création de la richesse dépendent des dirigeants de chaque établissement. Il leur incombe en effet de conduire l'entreprise dans un environnement en perpétuelles turbulences, « où se cachent, certes, les opportunités et les résultats, mais d'où proviennent également menaces et réussites »¹⁵.

Car, avec le tarissement, dans leur bilan, des ressources étatiques souvent gratuites, les difficultés d'accès aux ressources de l'institut d'émission et la désuétude des critères de sélectivité sectorielle qui assureraient, sans coup férir, des emplois rentables dans de larges pans de l'économie, le secteur bancaire de la sous-région a peu à peu perdu la protection dont il était l'objet et est progressivement ouvert à la concurrence, avec pour principal corollaire la contraction des marges.

Dans cet environnement devenu concurrentiel, « rechercher des produits et des services nouveaux pour répondre aux besoins des clients relève d'une démarche marketing efficace ; mais l'objectif final prioritaire devient la recherche d'un résultat d'exploitation suffisant pour développer le fonds de commerce des banques »¹⁶. Cette primauté donnée à la recherche du résultat, jointe aux évolutions de l'environnement et aux conditions d'activité du secteur

15. P. Drucker (1995), « L'information dont un dirigeant a vraiment besoin », *L'Expansion Management Review/Best of Business Reviews*, n° 77, juin, p. 6.

16. G. Schrambach (1986), « Le critère de rentabilité dans les relations banque-client », *Banque*, n° 460, avril, p. 358.

financier, est à l'origine de l'introduction du contrôle de gestion dans la banque, comme nous l'avons souligné dans la première partie de notre travail.

Plus de vingt ans après son introduction dans les principales banques françaises (dont certaines sont les maisons-mères de la plupart de nos banques), le contrôle de gestion est encore peu connu dans les établissements de crédit de notre sous-région, privant ainsi ces derniers de moyens d'alerte¹⁷.

La pratique du contrôle de gestion, comme nous l'avons déjà souligné, repose avant tout sur un système de connaissance et de mesure, c'est-à-dire un système d'information fiable et étoffé, s'intégrant dans une organisation rationnelle et dynamique. Les carences des procédures comptables et les insuffisances des outils informatiques maintes fois relevées dans les documents émanant de la COBAC laissent clairement percevoir que cette condition minimale n'est pas remplie.

Se trouve donc en particulier posée la question du processus d'adaptation technologique et de l'accès à l'information indispensable au pilotage de la firme bancaire dans un contexte de sous-développement. Il s'agit en effet, pour l'entreprise africaine en général et pour la banque en particulier, de trouver des moyens à sa portée pour capter, dans la masse d'informations de toute nature dans lesquelles l'Afrique est noyée à l'instar du reste du monde, celles qui sont nécessaires à son activité. La banque « africaine » réclamée par plusieurs auteurs lors de la crise bancaire des années 1980 ne pourra pas se passer des technologies de l'information et de la communication. Car, qu'est-ce qu'une banque, sinon une « industrie de l'information » ?¹⁸

L'enquête menée auprès des établissements de crédit de la zone d'émission vise en premier lieu à **vérifier l'hypothèse selon laquelle le principal frein à la pratique du contrôle de gestion en Afrique centrale est le manque des moyens adéquats de gestion de l'information**. Les données recueillies permettront ensuite, nous l'espérons, d'entreprendre une réflexion sur les conditions de la mise en œuvre d'un contrôle de gestion efficace tenant compte à la fois des spécificités locales et de l'incontournable nécessité d'utiliser les technologies de l'information et de la communication. Et ce, d'autant que les nouvelles tendances du contrôle de gestion, visant à mieux prendre en compte les critères de compétitivité en substituant à la comptabilité de gestion bancaire classique la méthode de *l'activity based costing (ABC)*¹⁹ sont encore plus exigeantes en matière d'organisation et de système d'information.

3. La pratique du contrôle de gestion par les banques de la sous-région

3.1. Une enquête auprès des établissements de crédit

3.1.1. POPULATION ET ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE

L'objectif principal de notre étude est, faut-il le rappeler, de cerner les obstacles qui s'opposent à la pratique du contrôle de gestion dans les établissements de crédit de la zone d'émission de la Banque de États de l'Afrique centrale. La population de notre étude est donc constituée de tous les établissements qui exercent les activités bancaires et financières dans les six pays membres de la BEAC.

L'impératif de recueillir des informations présentant un niveau satisfaisant de fiabilité nous a néanmoins contraints à opérer certains choix. C'est ainsi que, si le champ d'étude est effectivement constitué par les six pays de la zone d'émission, les banques mutualistes, les

17. Adam Madji, *op. cit.*

18. R. Thomas (1991), « La banque des années 90 : perspectives et enjeux », *Banque*, n° 521, novembre, p. 1012.

19. Sur ce concept, voir par exemple : R. Kaplan (1995), « Des contrôleurs de gestion aux managers de coûts », *L'Expansion Management Review/Best of Business Reviews*, n° 79, décembre ; P. Kerebel (1997), « La comptabilité par activité : de l'industrie à la banque », *Banque*, n° 587, décembre.

COOPEC et les établissements financiers dont le sérieux n'est pas confirmé par l'envoi régulier de leur documentation comptable à la Commission Bancaire ont été écartés.

Nous avons par conséquent approché 36 établissements de crédit comprenant :

- la totalité des banques commerciales et de développement en activité au 30 septembre 1998 ;
- les quatre principaux établissements financiers de la zone : deux établissements de crédit-bail et deux établissements de crédit automobile.

3.1.2. INSTRUMENT DE L'ENQUÊTE

En raison de l'étendue de la sous-région et des difficultés de communication, il nous est apparu que la méthode de l'envoi du questionnaire, en dépit de ses imperfections, était la seule possible. Le questionnaire a été construit autour de trois axes principaux :

- l'identification de l'établissement
- la pratique du contrôle de gestion
- le système d'information.

L'envoi du questionnaire a été précédé, dans la majorité des cas, d'un contact téléphonique. De plus, lors d'une tournée professionnelle dans la sous-région, un entretien a eu lieu avec les responsables de chacun des établissements concernés afin de susciter leur intérêt pour l'enquête et de s'assurer que les principaux aspects du questionnaire ont été compris.

Finalement, 19 établissements de crédit, dont 14 banques commerciales, 1 banque de développement et 4 établissements financiers ont répondu au questionnaire. Ils se répartissent ainsi :

Tableau 4. Répartition de l'échantillon entre les pays de la zone d'émission

Pays	Nbre établis. de crédit approchés	Réponses obtenues		% des réponses dans l'échantillon
		Nbre	%	
Cameroun	11	7	64	37
Gabon	10	6	60	32
Congo	4	1	25	5
Tchad	6	4	67	21
RCA	3	1	33	5
Guinée Équatoriale	2	0	0	0
Total	36	19		100

Il convient de noter que toutes les grandes banques de la sous-région ont répondu au questionnaire, de sorte qu'en terme de bilan consolidé, l'échantillon étudié représente plus de 90 % de la population cible. Cependant, compte tenu de la taille de l'échantillon assez réduite, le dépouillement du questionnaire a été pour l'essentiel manuel.

3.2. Analyse des résultats

3.2.1. LE CONTRÔLE DE GESTION : ORGANISATION ET CONTENU

Sur les 19 établissements ayant répondu au questionnaire, un seul déclare ne pas pratiquer le contrôle de gestion. Cet établissement de petite taille avoue ne pas disposer de compétence technique pour faire du contrôle de gestion. Ses dirigeants estiment par ailleurs ne pas ressentir de concurrence sur le nombre très limité de produits et services offerts à la clientèle. Les documents issus de la comptabilité générale constituent les seuls moyens de suivi de l'activité.

3.2.1.1. Organisation du contrôle de gestion dans les 18 établissements

Preuve sans doute de sa nouveauté dans les banques de la sous-région, mais aussi de ses attributions plutôt limitées comme nous le verrons dans la suite de l'étude, le contrôle de gestion n'existe, dans 17 établissements de l'échantillon, qu'au **niveau central** : situé au niveau du siège, sa mission est de centraliser et consolider les informations à destination de la Direction Générale. Ni le **niveau départemental** correspondant à des métiers spécifiques et considéré à ce titre comme le « véritable pivot de l'organisation du contrôle de gestion dans l'entreprise », ni le niveau local « qui correspond à une déclinaison fonctionnelle ou régionale du contrôle de gestion »²⁰ n'existent dans ces 17 établissements.

Seul un établissement, faisant partie d'un grand groupe international, déclare disposer des trois niveaux du contrôle de gestion ci-dessus mentionnés.

Quant à la structure interne en charge du contrôle de gestion, elle est très variable selon les établissements de l'échantillon :

Tableau 5. Structure en charge du contrôle de gestion

La fonction contrôle de gestion est confiée à :	Nbre de réponses	%
Une structure autonome rattachée à la Direction Générale	6	33
Une section de la comptabilité	6	33
Une section du département Audit et Contrôle Général	3	17
Autres cas (non précisés)	3	17
Total	18	100

3.2.1.2. Le « contenu » du contrôle de gestion

Ainsi que le montre le tableau ci-dessous, le contrôle de gestion est confiné à trois tâches essentielles, comme le laissait déjà supposer son organisation très centralisée évoquée supra : la confection des tableaux de bord, le budget et la connaissance des capitaux moyens :

Cette observation est d'ailleurs confortée par le fait que, parmi les principaux départements des entreprises de l'échantillon, seules la comptabilité et l'informatique sont reconnues comme ayant des liens étroits de collaboration avec la structure en charge du contrôle de gestion. La fonction contrôle de gestion se consacre principalement à la mise en forme des données de la comptabilité générale pour les besoins spécifiques des dirigeants.

De fait, si les réponses sont sans ambiguïté pour ce qui concerne les trois premières tâches, celles relatives aux autres tâches énumérées paraissent traduire une compréhension insuffisante des questions posées : les données recueillies dans la suite du questionnaire révèlent en effet qu'en dépit des déclarations faites sur le tableau ci-dessus, la plupart des établissements de l'échantillon ne réunissent pas les conditions requises pour réaliser à un niveau techniquement significatif les autres tâches, notamment celles relatives au calcul des rentabilités et aux cessions internes des prestations.

20. M. Rouach et G. Naulleau (1991), « Le contrôle de gestion bancaire et financier : clé pour la compétitivité », *Revue Banque Éditeur*, pp. 62-64.

Tableau 6. Tâches accomplies par le contrôle de gestion

Tâches accomplies par le Contrôle de gestion	Nombre de réponses	% échantillon
Budget	18	100
Tableaux de bord	17	94
Connaissance des capitaux moyens	17	94
Calcul de la rentabilité par agence	8	44
Planification	7	39
Calcul de la rentabilité par produits/services	6	33
Détermination du coût des opérations	6	33
Jeu des valeurs	6	33
Calcul de la rentabilité par client	5	28
Calcul de la rentabilité par segment de clientèle	5	28
Valorisation interne des capitaux	4	22
Cessions internes des prestations	1	06

3.2.2. PERFORMANCES DES SYSTÈMES D'INFORMATION

3.2.2.1. Le système comptable

Le tableau ci-après, qui synthétise l'appréciation que les établissements interrogés font de leur système de comptes interne, révèle des obstacles à une gestion fine de l'information comptable :

La tenue d'une comptabilité analytique traditionnelle apparaît donc difficile, voire impossible dans nombre d'entreprises de l'échantillon. Comment, dans ces conditions, réaliser des travaux relatifs au calcul des coûts ou à la cession interne des prestations ?

3.2.2.2. L'outil informatique

Il convient de noter, de prime abord, que les tâches usuelles (comptabilité générale, paie, gestion des dépôts et des crédits, opérations de caisse, etc.) sont automatisées dans la quasi-totalité des établissements interrogés. De même, les performances de l'outil informatique en terme de capacité de traitement et de stockage sont jugées plutôt satisfaisantes par la majorité d'entre eux : il en est ainsi tout particulièrement pour les établissements de crédit appartenant à des groupes étrangers. Cela est d'ailleurs confirmé par les informations concernant le passage à l'an 2000 qui révèlent que ces établissements ne connaissent pas de difficultés particulières.

En revanche, hormis les quatre établissements financiers ayant un nombre de guichets et d'opérations très réduit et appartenant à un groupement d'intérêt économique dont le siège, installé en Europe, a contribué à la résolution des problèmes de communication, les établissements de l'échantillon portent une appréciation sévère sur leur système informatique

Tableau 7. Performances des systèmes comptables

Le système comptable permet de :	Nombre de réponses positives	% de l'échantillon
Identifier les écritures par direction et/ou département	6	32
Identifier les écritures par agence	11	58
Identifier les écritures par service et/ou section	9	47
Identifier tous les comptes d'un même client sur l'ensemble du réseau	16	84
Ventiler les comptes de la clientèle selon la nomenclature des unités institutionnelles	13	68
Identifier les charges et les produits par nature	15	79
Tenir une comptabilité en devises	8	42

en tant qu'outil de gestion global. Le degré d'insatisfaction le plus élevé concerne principalement :

- l'effectif et la qualification du personnel affecté au pilotage du système
- l'aptitude des utilisateurs à s'en servir
- la production automatisée d'états de gestion et de ceux destinés aux autorités monétaire et de contrôle.

L'étude montre, par ailleurs, que la plupart des établissements sont satisfaits des qualités techniques de leur outil informatique, mais avouent ne pas en tirer tout le bénéfice en raison à la fois du manque de compétence pour le piloter et des difficultés qu'éprouvent le personnel à s'en servir.

Se trouve ainsi confirmée, entre autres, un fait d'une importance capitale : alors que les banques des pays développés sont en train de passer d'une **informatique de gestion** à une **informatique de marketing**²¹, ceux de l'Afrique centrale ont à peine achevé la première phase de l'informatisation, qui est celle de se doter d'une **informatique de production**.

3.2.2.3. Liaisons télématiques

Exception faite des quatre établissements financiers évoqués ci-dessus, les établissements de crédit de la sous-région considèrent les difficultés des télécommunications comme une entrave majeure à leur gestion. Celles-ci sont en effet jugées, au mieux, comme « moyennement satisfaisantes » par la majorité des établissements. Il en résulte que nombre de ces établissements ont des unités d'exploitation qui ne sont pas reliées entre elles par ordinateur, ce qui leur occasionne de grands retards dans la centralisation des informations :

21. R. Thomas (1991), *op. cit.*

Tableau 8. Liaisons télématiques entre unités d'exploitation

Liaisons télématiques	Nombre de réponses positives	% de l'échantillon
Toutes les unités sont reliées entre elles et au siège	3	16
Toutes les unités sont reliées au siège, mais pas entre elles	1	5
Certaines unités seulement sont reliées au siège	3	16
Aucune unité n'est reliée au siège (aucune liaison télématique)	12	63
Total	19	100

Conclusion

La grave crise économique de la décennie 1980, jointe aux mutations du contexte international de l'activité bancaire et financière, a constitué un tournant dans la vie des systèmes financiers nationaux des pays de la zone d'émission de la Banque des États de l'Afrique centrale :

- d'une part, elle a révélé au grand jour les faiblesses structurelles du système financier, liées notamment à la prépondérance des États dans le capital des établissements de crédit et aux ingérences qui en résultaient ;
- d'autre part, en même temps qu'elle permettait une décantation du système financier, elle a conduit à la suppression progressive des protections dont jouissaient les banques et a rendu la concurrence inévitable.

La banque est ainsi devenue, en Afrique centrale comme ailleurs, une entreprise à part entière, dont la survie nécessite la mise en œuvre d'outils de gestion propres à permettre une totale maîtrise de celle-ci. Une réflexion sur la pratique du contrôle de gestion dans les établissements de crédit de la zone d'émission nous a par conséquent paru utile comme mesure d'accompagnement des efforts de restructuration accomplis au cours des dix dernières années. L'étude a tout particulièrement visé à cerner les causes réelles du retard observé dans la pratique du contrôle de gestion.

Le questionnaire envoyé à cet effet aux établissements de crédit a été essentiellement centré sur l'environnement de l'activité bancaire dans la sous-région et, plus particulièrement, sur l'incidence des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la mise en place des exigences minimales à satisfaire pour faire du contrôle de gestion. L'analyse des données recueillies auprès des établissements de crédit met en exergue :

1° Une prise de conscience, de la part des dirigeants des établissements de crédit, de la nécessité d'introduire le contrôle de gestion dans leurs établissements ; les insuffisances endogènes résident principalement dans deux domaines :

- la mise en place d'une organisation interne permettant un quadrillage par centres de responsabilité, base de la maîtrise des performances à tous égards ;
- la connaissance approfondie du contexte socio-économique, de manière à opérer une segmentation de la clientèle, indispensable dans un environnement économique où se mêlent le formel et l'informel, le traditionnel et l'ultramoderne.

2° Un état embryonnaire - voire une inexistence - de la fonction contrôle gestion en raison du faible développement des systèmes informatico-comptables : les plans de comptes sont sommaires et ne permettent pas la tenue de la comptabilité analytique, outil indispensable à la pratique du contrôle de gestion ; les systèmes informatiques apparaissent peu développés

Incidence des technologies de l'information et de la communication

et inaptes à assurer une gestion suffisamment fine de l'information. Par ailleurs, en raison des défaillances des télécommunications dans les pays de la zone, les liaisons télématiques entre les unités d'exploitation sont quasiment inopérantes.

Dans l'ensemble cependant, les établissements de crédit, plus ouverts sur le monde que la moyenne des opérateurs économiques de par la nature de leur activité, ont réalisé des investissements importants dans l'informatique. Il apparaît cependant d'une part, que sous la pression de l'évolution technologique pilotée sous d'autres cieux, l'osmose entre l'ordinateur et les utilisateurs non informaticiens n'a pas fait l'objet d'une attention particulière ; d'autre part, le contexte économique national, marqué par un retard des télécommunications, met des freins aux velléités privées d'accéder au meilleur de la technologie dans ce domaine.

C'est ainsi qu'au regard des défaillances des réseaux spécialisés (Campac, Gabonpac, Tchadpac, etc.), certains établissements de crédit se tournent vers des solutions satellitaires. Mais le coût de ces solutions n'est-il pas dissuasif au plan individuel ? Ne s'oriente-t-on pas, encore une fois, vers des solutions fausses parce que n'ouvrant pas de perspectives durables ?

En tout état de cause, la bataille des technologies de l'information et de la communication ne se gagnera pas dans le cadre du fonctionnement parallèle qui a caractérisé jusque-là les économies de la sous-région : la recherche de synergies à l'intérieur de chaque pays et au niveau de l'ensemble de la zone d'émission s'impose plus que jamais, sauf à vouloir maintenir un système financier mineur et incapable de financer l'activité économique.

Bibliographie

- MADJI Adam (1997). « Le point sur la restructuration bancaire en Afrique centrale », *Bulletin de la Commission Bancaire*, n° 2, août, Yaoundé.
- ASSOCIATION FRANÇAISE DES BANQUES (1991). « Facteurs internes de la rentabilité des banques ». In : *Banque Stratégie*, n° 76, septembre.
- BANQUE DES ÉTATS DE L'AFRIQUE CENTRALE (1987). « Organisation monétaire et bancaire des États de l'Afrique centrale », Yaoundé.
- BOPOUNZA G. (1996). « La rénovation des systèmes bancaires de la zone BEAC : un défi majeur pour le développement de la sous-région », *Bulletin de la Commission Bancaire*, n° 1, août.
- CASTON A. et TAPSCOTT D. (1994). « L'entreprise de la deuxième ère : la révolution des technologies de l'information ». Paris : Dunod, 395 p.
- COLLECTION INSTITUT TECHNIQUE DE BANQUE (1990). *CIFPB*, Paris.
- COMMISSION BANCAIRE DE L'AFRIQUE CENTRALE. *Rapport d'activité Exercice 1992-1993*, Yaoundé.
- CONFÉDÉRATION INTERNATIONALE DES ASSOCIATIONS DES DIPLÔMÉS DE L'INSTITUT TECHNIQUE DE BANQUE (1990). « La recherche d'une meilleure productivité pour les banques africaines », Lomé (Togo), novembre.
- DRUCKER P. (1995). « L'information dont un dirigeant a vraiment besoin », *L'Expansion Management Review/Best of Business Reviews*, n° 77, juin, 6-14.
- ESCP (1990). « Le contrôle de gestion bancaire », Collectif, *Cahiers de recherche*, Paris.
- ESCP (1992) « Le contrôle de gestion bancaire ». In : *Cahier de recherche*.
- GARMILIS A., ARNAUD H. et VIGNON V. (1992). « *Le contrôle de gestion en action* ». Paris : édition Liaisons, 259 p.
- KAPLAN R. (1995). « Des contrôleurs de gestion aux managers de coûts », *L'Expansion Management Review/Best of Business Reviews*, n° 79, décembre, 46-52.
- KEREBEL P. (1997). « La comptabilité par activité : de l'industrie à la banque », *Banque*, n° 587, décembre, 60-62.
- LACOUR C. (1986). « Contrôle de gestion et organisation », *Banque*, n° 458, février, 147-150.

- MOULINOU M. (1997). « Le contrôle de gestion dans la banque », intervention lors des 6^e journées internationales de la banque, Paris, 27-28-29 avril 1997. In : *Banque*, avril, 11-15.
- ROUACH M. et NAULLEAU G. (1991). « Le contrôle de gestion bancaire et financier : clé pour la compétitivité », *Revue Banque Éditeur*, 226 p.
- SCHRAMBACH G. (1986). « Le contrôle de gestion, nouveau mode de gestion pour la banque ? ». In : *Banque*, n° 457, janvier, 19-29.
- SCHRAMBACH G. (1986). « Le critère de rentabilité dans les relations banque-client », *Banque*, n° 460, avril, 358-360.
- THOMAS R. (1991). « La banque des années 90 : perspectives et enjeux », *Banque*, n° 521, novembre, 102-108.

Les déterminants de l'écart entre la disponibilité et l'utilisation de l'information au sein de petites entreprises agricoles en Afrique de l'Ouest : l'exemple des producteurs suivis par SG2000

Kako Nubukpo

Chercheur à l'Institut du Sahel (CILSS), Bamako, Mali.

Introduction

Le sous-continent ouest-africain connaît une croissance démographique d'une ampleur sans précédent dans son histoire. En effet, de 45 millions d'habitants en 1930, la région ouest-africaine est passée à 220 millions en 1994, et selon les études prospectives, elle devrait supporter le double de cette population d'ici à 2020 (cf. *infra*, étude WALTPS). Face à cette forte croissance démographique, le défi majeur auquel l'Afrique de l'Ouest est confrontée est de pouvoir nourrir toute sa population. A cet effet, le développement de la production agricole constitue-t-il un facteur-clé de l'atteinte de sa sécurité alimentaire, grâce notamment à l'utilisation de nouvelles technologies pouvant permettre l'intensification agricole.

Quels sont les principaux enjeux, les différentes contraintes et les perspectives envisageables de l'introduction d'innovations technologiques au sein de la production vivrière en Afrique de l'Ouest ? En particulier, est-il possible de réussir la transformation agricole dans un environnement aussi risqué que la zone sahélienne, et si oui, sous quelles conditions ? Quels sont les déterminants de l'écart entre la disponibilité de l'information (le paquet technologique) et son utilisation effective par les producteurs ?

Une telle problématique s'inscrit également comme une préoccupation prioritaire du processus dit « Sahel 21 ». En effet, ce vaste forum, piloté par le CILSS et le Club du Sahel / OCDE, a pour objectif « de provoquer à terme l'émergence d'une vision proprement sahélienne des dynamiques à l'œuvre et des priorités d'avenir, à partager et à construire avec les amis du Sahel » (CILSS, 1998, p. 3). Dans cet ordre d'idées, il a été confié en avril 1995 au Secrétariat Exécutif du CILSS par le Conseil des Ministres des pays membres, l'organisation d'une réflexion sur l'avenir du Sahel, « en particulier sur les transformations de l'agriculture dans le Sahel » (*ibidem*, p. 3).

- La première partie de l'article discute les enjeux liés à l'intensification de la production et plus généralement, à la transformation agricole en Afrique de l'Ouest.
- L'exposé d'une expérience concrète d'intensification agricole, objet de la deuxième partie, permet, à partir du cas de l'ONG « Sasakawa Global 2000 » au Ghana et au Bénin, de mettre en évidence le potentiel d'augmentation de la productivité agricole en Afrique de l'Ouest, suite au desserement de certaines contraintes (manque d'informations, faiblesse du pouvoir d'achat...) pesant sur les producteurs vivriers.
- Enfin, le cas spécifique du Sahel est étudié dans la troisième partie de l'article, grâce à l'exposé de la démarche d'adaptation de l'ONG « SG2000 » au Mali, qui propose des paquets technologiques aux producteurs, dans un environnement risqué, et dans un contexte de réponses paysannes aux innovations technologiques, fortement contrastées. L'expérience de SG2000 au Burkina Faso n'en est qu'à ses prémises, raison pour laquelle il n'en sera fait référence qu'allusivement dans la suite du travail. L'étude du cas malien permet donc, outre le fait qu'elle met en évidence la diversité agrosocioéconomique ouest-africaine, de discuter la question cruciale des modalités de la transformation agricole dans un environnement fortement risqué, et la place qu'y tient la gestion de l'information.

1. Les enjeux liés à l'intensification de la production : la transformation agricole en Afrique de l'Ouest

1.1. L'impact de la transformation agricole sur le développement de l'Afrique de l'Ouest

La nécessité pour l'Afrique subsaharienne de fournir un effort soutenu de développement agricole en vue d'assurer la sécurité alimentaire de ses populations, n'est plus à démontrer.

En effet, plusieurs raisons justifient le caractère central de la question alimentaire, et son impact sur le développement de l'Afrique subsaharienne (Delgado, Mellor, Blackie, 1987, pp. 4-5) :

- La production alimentaire domestique occupe une forte proportion de la force de travail en Afrique, avec fréquemment un faible niveau de productivité. De plus, de fortes rigidités issues des contraintes en capital et organisationnelles font que le déversement de cette population agricole vers d'autres secteurs est très faible.
- En Afrique subsaharienne, l'amélioration des technologies de production agricole peut engendrer une substantielle augmentation du revenu national agrégé.
- Les prévisions alarmistes concernant l'accroissement des besoins alimentaires subsahariens à l'horizon 2010 mettent en évidence la nécessité d'un changement structurel.

En effet, malgré des hypothèses quelque fois différentes sur l'évolution de certaines variables, toutes les études (BM, IFPRI, FAO)¹ de prospective menées sur la sécurité alimentaire subsaharienne convergent sur un point : l'avenir est préoccupant, car les besoins alimentaires demeureront, dans les prochaines années, supérieurs aux disponibilités intérieures.

Les trois études (FAO, BM, IFPRI) dont les résultats sont résumés dans le tableau 1, convergent vers le constat suivant : le déficit alimentaire de l'Afrique subsaharienne serait multiplié par un facteur compris entre 2 et 4, de 1990 à 2010.

Tableau 1. Projections des besoins d'importations de céréales totales en Afrique subsaharienne (en millions de tonnes)

Projections 1989 à 2010	FAO	IFPRI	Banque Mondiale
Production	110	86	83
Taux de croissance annuel (3,4 % en 1989-1991)	3,5%	2,3%	2,1%
Demande	129	118	96
Taux de croissance annuel (3,1 % en 1989-91)	3,5%	3 %	2 %
Besoins d'importations en 2010 (8 en 1989-1991)	19	32	14

Source : Brun, 1996, p. 14.

Dans le cas spécifique de l'Afrique de l'Ouest, l'étude WALTPS (West Africa Long Term Perspective Study²) assure que l'avenir est « moins sombre que prévu », mais reconnaît que le monde rural ouest-africain est assez-mal loti, même s'il tente de profiter des opportunités créées par le développement des marchés. Cette étude, portant sur 19 pays, estime que « la région ouest-africaine a su absorber les deux chocs majeurs que constituent l'explosion démographique et l'insertion dans l'économie mondiale. Une mutation profonde s'est

1. Cf. Mitchell et Ingco (1993), Agcaoili et Rosegrant (1995), Alexandratos (1995) respectivement.

2. Cf. Surech, Lattre (de) (1994).

Les déterminants de l'écart entre la disponibilité et l'utilisation de l'information

engagée dans laquelle le processus d'urbanisation joue un rôle important, 40 % de la population de la région est urbanisée aujourd'hui et probablement 60 % le sera d'ici à 2020. Le développement des marchés urbains offre des opportunités commerciales dont on se saisit les populations rurales, en dépit des contraintes qu'elles affrontent. La transformation de l'économie liée au développement de ces pôles d'activités, l'accroissement de la demande urbaine et la proximité des marchés, ont eu des effets incitatifs en termes d'intensification de la production « (Solagral, 1996, FC3, p. 5). Cependant, il semble difficile de nier l'existence d'un cercle vicieux de la pauvreté dans les zones rurales ouest-africaines, qui se traduit comme suit : Faiblesse des investissements agricoles ---> Absence d'une production suffisamment élevée pour engendrer un surplus commercialisable important ---> Faiblesse de l'épargne engendrant des difficultés à effectuer de nouveaux investissements... Un tel constat amène à poser la question des voies pertinentes de desserement des contraintes pesant sur les producteurs, dans le souci d'une intensification bienvenue de la production agricole en Afrique de l'Ouest.

2.2. Les visions théoriques de la liaison entre l'intensification de la production et la transformation agricole en Afrique de l'Ouest

L'accroissement de la production vivrière exige la présence et la disponibilité de sols fertiles. En Afrique subsaharienne, comme le signalent Weight et Kelly (1998), on note l'existence de quatre principaux types de sols avec des implications différentes pour la restauration de la fertilité :

- Les terres de « première qualité », contenant des niveaux élevés de matière organique du sol, et un pouvoir élevé de rétention d'eau ; ces terres représentent environ 10 % de la superficie cultivable en Afrique.
- Les terres à potentiel élevé (7%) contiennent un assez-bon niveau de matière organique, avec quelques limitations physiques. Ces terres sont vulnérables au déclin en matière organique et en fertilité dans un contexte d'agriculture à faible input, mais elles disposent d'un bon potentiel de recapitalisation.
- Les terres à bas et à moyen potentiels (28 %) sont très vulnérables au déclin des matières organiques et de la fertilité, dans un contexte d'agriculture à faible input. Ces terres peuvent être recapitalisées, mais sous contraintes de méthodes et de pratiques réellement adaptées aux conditions spécifiques des terres.
- Les terres à soutenabilité marginale, disposant d'un faible niveau de matière organique et de pouvoir de rétention d'eau. Ces terres qui représentent 57% des terres africaines, ne sont pas pour une large part, cultivables, notamment dans le désert saharien. Les zones arables sont situées aux franges du désert, essentiellement dans la zone sahélienne, et connaissent des problèmes de ressources limitées en eau et en éléments nutritifs. Le processus de recapitalisation pour ce groupe de terres n'est pas encore maîtrisé, mais des éléments convergents suggèrent qu'il pourrait l'être.

Traditionnellement, la jachère longue était utilisée pour restaurer la qualité des sols et des rendements en Afrique subsaharienne ; cependant, à l'heure actuelle, la pression démographique est telle que la jachère courte tend à être privilégiée. Pour autant, cette dernière n'est pas à même d'assurer la restauration en matière organique ou en nutriments, d'où la nécessité de techniques alternatives de recapitalisation des terres.

Les questions qui se posent dès lors sont les suivantes : quelles voies de recapitalisation et d'amélioration de terres, en vue du développement de la production ? Quelles conditions socioéconomiques réaliser pour rendre possible cette transformation agricole ?

Deux points de vue coexistent sur les voies possibles d'accroissement de l'offre agricole subsaharienne :

- Certains auteurs pensent que le continent africain n'a pas une spécificité qui le distinguerait réellement du reste du monde en développement (Asie, Amérique Latine), seulement, il souffre d'une utilisation très faible de nouvelles technologies, à savoir, les variétés améliorées de semences, et les fertilisants. Pour ces auteurs (Lipton, 1989, Smith *et al.*

1994, etc.), l'Afrique dispose d'un bon potentiel de production qui pourrait devenir effectif, une fois que le degré d'utilisation de nouvelles technologies aura atteint un niveau suffisant.

- D'autres auteurs estiment au contraire que dans la mesure où les producteurs subsahariens ont d'énormes problèmes de ressources financières et mènent l'essentiel de leurs activités en zone de culture sèche, il faut valoriser les technologies n'exigeant pas beaucoup d'inputs externes, en essayant de tirer le maximum d'avantages en termes de productivité, de la conservation et de l'amélioration des ressources naturelles déjà disponibles auprès des producteurs (cf. Harisson 1990 ; Spencer 1991, 1995 ; Lynam et Blackie 1991).

Ainsi, Byerlee et Heisey (1993, p. 25) résument -ils le débat en posant la question suivante : « Input-intensive or Input-efficient varieties ? »

Plutôt que de développer les déterminants théoriques de cette opposition, au demeurant quelque peu exagérée (cf. Reardon, 1998, p. 444), la voie qui consiste à exposer une expérience concrète, celle de l'Organisation Non Gouvernementale Sasakawa Global 2000 (SG 2000) en Afrique de l'Ouest, paraît plus riche, du point de vue de la pluralité d'enseignements qu'une telle expérience révèle, et ce, dans une perspective de discussion des modalités de la transformation agricole dans des contextes risqués comme le Sahel. En prélude à un tel exposé, il est important de mentionner les facteurs autres qu'agroécologiques, notamment socioéconomiques, dont la présence sert de complément indispensable dans le processus de transformation agricole en Afrique de l'Ouest.

En effet, un producteur ne peut utiliser durablement une nouvelle technologie que si cette dernière lui permet d'obtenir un accroissement de gains comptables (Biswanger, 1986). L'opportunité de réaliser des profits est même la principale justification de l'introduction de nouvelles technologies, que ces profits soient valorisés par le biais du marché, ou restent simplement physiques (augmentation de la production autoconsommée suite à celle du rendement). En outre, l'existence d'un minimum de conditions institutionnelles en termes d'accès aisé des producteurs aux sources d'approvisionnement en intrants et en aval de la filière, aux débouchés potentiels du surcroît de production engendré par l'utilisation de nouvelles technologies (marchés, envois de dons dans les zones urbaines...) s'avère indispensable pour garantir la pérennité de l'adoption de technologies nouvelles (Coulibaly, 1996). Enfin, l'explosion actuelle d'initiatives dans le domaine de la microfinance en Afrique de l'Ouest traduit une prise de conscience accrue de la part des divers acteurs du développement, de l'indispensable appui financier aux paysans, soit pour mieux rentabiliser leur effort d'épargne, soit pour créer, grâce à l'octroi de crédits, les conditions minimales de la lutte contre la pauvreté, par l'obtention d'un surplus économique substantiel au sein du monde rural.

Cette double dimension de la transformation agricole, à la fois agroécologique et socioéconomique, semble être au fondement de l'action de SG2000 en Afrique de l'Ouest, à savoir d'un côté, proposer des paquets technologiques aux producteurs, et de l'autre, créer des Caisses Rurales d'Épargne et de Prêt (CREP), coopératives visant à favoriser l'accès au crédit rural.

2. L'expérience de SG2000 au sein des zones humides et sub-humides de l'Afrique de l'Ouest

Sasakawa Global 2000 (SG 2000) démarra ses activités en 1986 au Ghana et au Soudan. Deux ans plus tôt, un malaise réel traversait l'Afrique qui faisait face à de nombreuses famines. Au-delà de l'aide alimentaire d'urgence, Mr. Sasakawa Ryoïchi, Président de la Fondation Sasakawa (aujourd'hui Fondation Nippone) souhaitait s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité alimentaire en Afrique au Sud du Sahara. C'est ainsi qu'un partenariat s'établit entre l'Association Sasakawa pour l'Afrique (SAA) et Global 2000 du Centre Présidentiel Carter pour initier des projets agricoles SG 2000.

Les déterminants de l'écart entre la disponibilité et l'utilisation de l'information

L'objectif était d'augmenter la production vivrière en transférant auprès des petits paysans les technologies agricoles ayant fait leurs preuves. Aujourd'hui, les projets SG 2000 couvrent plus d'une douzaine de pays en Afrique au Sud du Sahara. Depuis 1996, les activités se sont étendues au Sahel avec l'intégration du Mali et du Burkina Faso. Au-delà de l'objectif fondamental, des aspects nouveaux ont été pris en compte ; cependant, les éléments majeurs de l'approche SG 2000 ont été conservés.

- a) Collaboration étroite avec le Ministère de l'Agriculture.
- b) Participation directe des paysans dans le processus de transfert de technologie.
- c) Promotion de l'intensification agricole à travers des technologies pertinentes et économiques.

2.1. Les fondements de l'action de SG2000 en Afrique de l'Ouest

2.1.1. COLLABORATION ÉTROITE AVEC LE MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE

SG 2000 ne crée pas de structure parallèle. Il travaille en étroite collaboration avec le Ministère de l'Agriculture dont relève tout le personnel de terrain. Dans chaque pays hôte, seul le Directeur du Projet est expatrié. Les programmes de vulgarisation agricole sont définis d'un commun accord. SG 2000 investit dans le créneau des cultures vivrières, la restauration et le maintien de la fertilité des sols et l'action coopérative. Des axes de collaboration avec la recherche et diverses organisations de développement sont créés pour mieux soutenir l'effort de vulgarisation.

2.1.2. PARTICIPATION DIRECTE DES PAYSANS DANS LE PROCESSUS DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

Le pilier de l'effort de vulgarisation est la parcelle test de production (PTP) : une parcelle de 5 000 m² appartenant au paysan volontaire à qui l'occasion est donnée de tester la technologie. Le paysan partenaire peut ainsi comparer ses pratiques culturales à celles recommandées. L'expression personnelle de l'innovation est irremplaçable dans le processus de changement. Le paysan doit lui-même avoir accès à l'innovation dans les conditions réelles de son terroir. La phrase du Dr. S.A. Knapp, fondateur des services de vulgarisation agricoles aux USA résume l'aspect fondamental de la stratégie de vulgarisation : « ce qu'un paysan entend, il le croit rarement, ce qu'il voit dans la parcelle de son voisin, il peut en douter ; mais ce qu'il fait lui-même, il ne peut le nier ».

2.1.3. PROMOTION DE L'INTENSIFICATION AGRICOLE À TRAVERS DES STRATÉGIES PERTINENTES ET ÉCONOMIQUES

Différents paquets technologiques sont recommandés (Galiba 1993, 1994). Un crédit intrant est apporté au paysan afin de permettre une évaluation juste de l'innovation et également de mitiger le facteur risque associé à chaque nouvelle approche, risque toujours présent dans l'esprit du paysan. L'investissement lié à ce crédit intrant se révèle une source de capitalisation pour des activités futures, dans la plupart des cas.

Devant la dégradation des sols et leurs bilans nutritionnels négatifs (Smaling 1993, Gakou *et al.* 1995), l'aspect fertilisation organique et chimique est mis en exergue. L'intensification de l'agriculture est souvent recommandée (Brown et Addad, 1994) de même que l'utilisation des ressources locales telles que le phosphate naturel (Bationo *et al.*, 1997). L'utilisation d'engrais complexes (NPK) et de l'urée a été améliorée par l'introduction d'engrais mélangés (bulk blend) spécifiques aux céréales et permettant d'apporter une approche-menu au transfert de technologie (Galiba *et al.*, 1999). Les variétés améliorées sont promues de même que toute pratique culturale bénéfique au paysan.

2.2. Le cas du Ghana

De 1986 à 1990, plus de 100 000 PTP de maïs et de sorgho ont été exécutées dans les 10 régions du Ghana. Les rendements moyens obtenus étaient de 2 t/ha pour le sorgho et de 3,5 t/ha pour le maïs. Ces résultats proviennent des carrés de rendement de 6 260 parcelles de

sorgho et de 3 368 parcelles de maïs (Yudeman *et al.*, 1991). La supériorité des technologies recommandées sur les pratiques traditionnelles était hautement significative. Des gains de rendements à l'hectare de 300% ont été rapportés (Martinez *et al.*, 1989). Le projet du Ghana a fait l'objet d'une évaluation par une équipe externe composée de Yudelman, Coulter, Goffin, McCure et Ocloo en 1991. Les conclusions reconnaissent la contribution directe de SG 2000 à l'augmentation estimée entre 30 et 40 000 t de maïs. SG 2000 est un programme à coûts faibles comparé aux standards internationaux. Il aurait ouvert de nouveaux sentiers à des milliers de petits producteurs et permis de mieux comprendre les exigences de la production vivrière. La poursuite du programme de démonstration a été encouragée et il a été demandé que les objectifs soient affinés et le management renforcé. L'étude de la diffusion de la technologie du maïs au Ghana (Marfo et Tripp, 1991) reconnaît que SG 2000 a fourni des indications claires à la vulgarisation nationale grâce à un programme de démonstration bien conçu, entraînant l'implication des paysans et de la communauté et mettant l'accent sur le problème de crédit et d'intrants.

2.3. SG 2000 au Bénin

Le projet SG 2000 au Bénin a été initié en 1989 comme un prolongement de l'effort entrepris au Ghana. Les leçons apprises au Ghana devaient permettre d'aller plus loin au Bénin, surtout dans le sens de l'action coopérative et de l'éternel problème du crédit. En plus du maïs et du sorgho, le manioc a pris de l'importance dans le programme du Bénin. Les paysans regroupés en association ont été libérés pour former des Caisses Rurales d'Épargne et de Prêt afin de pérenniser les acquis de la vulgarisation à travers l'accès au crédit. Plus de 20 000 parcelles de démonstration auront été mises en place au Bénin jusqu'à ce jour. De nouvelles technologies ont été introduites, surtout l'utilisation du pois mascate (*mucuna*) en dérobée avec le maïs pour lutter contre le chiendent et améliorer la matière organique (Galiba *et al.*, 1998). Le maïs a donné un rendement moyen supérieur à 3,5 t/ha et des gains atteignant 328% (Galiba 1994). Les analyses de budget partiel effectuées donnent des taux marginaux de rentabilité de 169% (cf. tableau 2).

Des milliers de paysans ont adopté le *mucuna* (Versteeg *et al.*, 1998 ; Houndekon *et al.*, 1998). Cependant, la grande innovation du programme SG 2000 au Bénin se retrouve dans le domaine de l'appui aux intrants et au crédit. Aujourd'hui, il existe un réseau fédéré de 125 CREP (Caisses Rurales d'Épargne et de Prêt) regroupant 22 746 sociétaires. Le total des dépôts de l'année 1998 s'élève à 1 684 605 851 F CFA (Von Pischke, 1999). De 1996 à 1998, plus de 2 000 tonnes d'engrais d'un coût global de 347 millions de F CFA ont été gérés par les CREP et mis à la disposition des membres. Les paysans issus du programme SG 2000 (« Libérés ») ont pu ainsi continuer à appliquer les recommandations technologiques sur 3 705 ha de maïs et 2 908 ha de riz, obtenant des rendements moyens de 2,7 t/ha pour le maïs et 2,9 t/ha pour le riz de bas-fond (Galiba et Glehouenou, 1998). La création d'un réseau fédéré (FENACREP, Fédération Nationale des Caisses Rurales d'Épargne et de Prêt) a permis à des milliers de paysans de continuer à exécuter les nouvelles technologies agricoles et surtout à prendre en main leur destinée pour un développement endogène et durable.

3. Les principales contraintes à l'intensification agricole au Sahel, et les premiers enseignements

Les expériences de SG2000 au Bénin et au Ghana illustrent à notre avis la démarche standard de SG. Cette démarche dont les éléments concrets ont été mis en évidence dans la deuxième partie, est donc sujette à des adaptations dans le cadre de l'expérience sahélienne, du fait de certaines spécificités agrosocioéconomiques du Sahel. Par exemple, les espérances de rendement du mil au Mali sont plus faibles que celles du maïs au Bénin, avec une variabilité plus grande que celle du maïs.

La première section de cette partie met en évidence le caractère fortement risqué de l'environnement sahélien. Les deux sections suivantes illustrent les contraintes précitées, par

Les déterminants de l'écart entre la disponibilité et l'utilisation de l'information

Tableau 2. Analyse de budget partiel des PTP de maïs au Bénin

	Parcelles traditionnelles	Parcelles test de production
Production moyenne en grain (kg / ha)	1 000	3 000
Coûts variables		
Semence (F CFA/ha)	-	2 600
Engrais		
NPK (F CFA/ha)	-	18 000
Urée (F CFA/ha)	-	9 000
Travail additionnel		
Personne jour/ha	-	20
Personne jour/ha. 750 F CFA/ha	-	15 000
Total (F CFA/ha)	-	44 600
Revenus bruts (F CFA/ha)	60 000	180 000
Bénéfice marginal net (F CFA/ha)	-	75 400
Taux marginal de rentabilité	-	169

NB : - Coût de la semence : 20 kg/ha, au prix de 130 F CFA/kg de semence améliorée.
 - Prix du NPK et de l'urée 90 F CFA.
 - Prix du maïs-grain : 60 F CFA/kg.
Source : tableau conçu à partir de Galiba, 1994, *op. cit.*

l'exposé de l'expérience en cours de SG dans la zone sahélienne (Mali, Burkina-Faso) et permettent par ce biais d'initier des hypothèses de comportement des producteurs soumis à ce type d'environnement.

3.1. Un environnement fortement risqué

3.1.1. LES PRINCIPALES CONTRAINTES

- La fragilité des sols.

Les sols sahéliens sont très fragiles, souffrant le plus souvent d'une forte érosion. Ils sont en général faiblement drainés, et sont pauvres en matière organique. De plus, du fait de cette fragilité des sols, une utilisation soutenue de certains équipements agricoles lourds peut s'avérer très nuisible pour la pérennité de ces sols. D'où la nécessité de la recherche de technologies adaptées.

- Pluviométrie peu importante et mal répartie.

Dans la zone sahélienne, la pluviométrie annuelle est en moyenne inférieure à 700 mm (Idachaba, 1993, p. 55). Peu de céréales peuvent se développer dans un tel environnement (mil, sorgho). En outre, la forte variabilité des pluies donne un caractère aléatoire au rendement des cultures.

- Pression sur les ressources naturelles.

La désertification croissante dont est victime la région sahélienne est fortement liée à la pression démographique intense existant dans la zone, couplée à des pratiques préjudiciables à la préservation de l'écosystème sahélien (déboisement). Une des conséquences de cette double caractéristique (désertification et pression démographique) est la diminution des superficies mises en jachère, et la baisse notable de la période de jachère. La conséquence immédiate d'un tel état de choses est la difficulté pour les sols de reconstituer les éléments

nutritifs indispensables à leur pérennité. On s'expose ainsi à un risque de productivité tendanciellement décroissante.

– Faiblesse des infrastructures.

La zone sahélienne est une des plus faiblement dotées en infrastructure en Afrique subsaharienne. Le déficit est chronique en infrastructures routière, de santé, d'éducation. La conséquence sur le plan vivrier est une disponibilité agricole nettement insuffisante par rapport aux besoins des populations, et ce déficit se révèle dramatique les années de faibles récoltes.

La conjonction de ces différents facteurs et les réponses adaptatives des producteurs à leur égard, éclairent les déterminants de l'action de SG 2000 au Mali.

3.1.2. LES PRINCIPAUX RISQUES

« In semiarid regions, farmers are, on the average, strongly averse to risk. They often have few farm resources or ready access to credit. Their environment is also unpredictable. Yields vary substantially with the low and highly variable rainfall. Insect and disease pests also can substantially affect yields. Prices fluctuate with the large weather-related changes in supply and the inelastic demand. Fortunately, prices often move in the opposite direction to yields, thereby reducing income variability » (J. Sanders, B. Shapiro, S. Ramaswamy, 1996, p. 135).

Le risque est donc, comme le souligne la citation ci-dessus, un élément permanent de l'activité agricole au sein de la zone sahélienne, et celui qui concerne l'écosystème naturel est le plus important, dans la mesure où il a des incidences directes sur la production.

– Risque de production.

Divers facteurs contribuent à rendre la production vivrière très variable d'une année à l'autre.

Dans le cadre sahélien, la pluviométrie est sans nul doute le facteur le plus médiatisé, non sans raisons. Et cette pluie utile est extrêmement variable dans le Sahel (*cf.* E. Goze, 1990). A ce propos, J. Lecaillon et C. Morisson (1987, p. 30) estiment à propos du Mali qu'environ 60% de la variabilité du rendement du mil et du sorgho s'expliquent par la variable pluviométrie.

– Risque de prix (et de revenus).

L'instabilité des prix agricoles prévaut en Afrique subsaharienne dans des proportions remarquables (*cf.* Hugon *et al.*, 1995 ; Nubukpo, 1999). En effet, cette instabilité est plus marquée en Afrique subsaharienne que dans le reste du monde, on n'en voudrait pour illustration que le cas du maïs, céréale dont le coefficient de variation du prix se situe à 30% en Afrique subsaharienne, contre 11% au niveau mondial (Requiers-Desjardins, 1995, p. 226). La conséquence au niveau macroéconomique de cette instabilité est l'occurrence d'une offre de produits vivriers inférieure à celle qui prévaudrait dans un environnement peu risqué (Just et Zilberman, 1986).

– Risques institutionnels : législation agricole, disponibilité des intrants, écoulement des produits.

« La capacité commerciale des agriculteurs dépend largement du contexte naturel, de l'environnement institutionnel, et du niveau technologique actuel de leur production » (Dione, 1989, p. 8). Ces propos montrent l'importance du contexte institutionnel au sein duquel se déroule l'activité agricole, au même titre que les facteurs physiques, ou le patrimoine du producteur. Or, l'environnement institutionnel saharien est un environnement risqué, dans lequel les décisions « myopes » sont légion. L'organisation des marchés est imparfaite, et la législation agricole, bien que d'orientation de plus en plus libérale, reste le théâtre de multiples intérêts contradictoires.

En tout état de cause, les différents risques auxquels sont confrontés les producteurs vivriers sahéliens constituent des contraintes sérieuses à l'innovation, car il s'est développé, dans cet environnement, une attitude d'aversion au risque, qui rend prudent le producteur. Ces contraintes sont prises en compte par SG 2000 qui essaye d'adapter son action aux particularismes sahéliens, tout en conservant les principes fondateurs de sa présence en Afrique de l'Ouest.

Les déterminants de l'écart entre la disponibilité et l'utilisation de l'information

3.2. Un nouveau défi pour SG 2000 en Afrique de l'Ouest : son action dans le Sahel (Mali, Burkina Faso)

SG 2000 intervient au Burkina et au Mali depuis 1996. Trois campagnes agricoles ont permis d'ajuster la stratégie de vulgarisation agricole. Deux voies principales se dégagent : l'agriculture irriguée et l'agriculture pluviale. De grands périmètres irrigués sont développés dans les deux pays : Office du Niger, Sélingué, Baguineda, Sourou. La maîtrise de l'eau, malgré quelques insuffisances, permet de compenser une pluviométrie aléatoire. Les cultures à haut potentiel telles que le riz, le maïs, les cultures maraîchères, sont pratiquées avec une utilisation significative d'intrants. Des rendements de riz de 5 t/ha ont été rapportés à l'Office du Niger au Mali. Le maïs hyperprotéique, Obatanpa a donné des rendements de plus de 5 t/ha à Baguineda.

Le vrai défi concerne l'agriculture pluviale dans les zones comme le plateau Mossi ou le pays Dogon où les céréales dominantes sont le mil, le sorgho et le fonio. Dans ces environnements, les contraintes biotiques et abiotiques sont permanentes. Le trinôme gagnant, « eau, semences, engrais/pesticides », de la révolution verte est soumis à rude épreuve. Au-delà du problème majeur de l'insuffisance et/ou de la mauvaise répartition de la pluviométrie, les terres sont infertiles. La matière organique inférieure à 1% atteint parfois des seuils limites (40,5%) où la désagrégation est inévitable. L'échec de la culture itinérante et la diminution drastique de la jachère ont amené les paysans à miner leurs sols ; les carences en nutriments, celles en phosphore et des ph acides conduisent à des phénomènes de toxicité et d'allélopathie. Les variétés améliorées de mil et de sorgho sont utilisées à moins de 5% sur les terres emblavées. Parmi les contraintes biotiques, le mildiou du mil et le striga sont des fléaux majeurs. Le mildiou peut occasionner des pertes allant jusqu'à 61% (Singh *et al.*, 1993) et le striga peut ravager complètement un champ de mil ou de sorgho.

Les solutions apportées à ces problèmes passent d'abord par la restauration et l'amélioration de la fertilité des sols. La mise en place de diguettes anti-érosives, de cordons pierreux, de haies vives, permettent de combattre l'érosion éolienne et hydrique qui, combinées, peuvent atteindre des pertes de l'ordre de 3t/ha/an (Gakou *et al.*, 1995). L'utilisation du phosphate naturel, ressource locale répandue dans le Sahel, peut corriger la carence en P₂O₅ et même relever les ph acides au CaO. Le Phosphate Naturel de Tilemsi (PNT) et le Burkina Phosphate (BKP) malgré leur pulvérulence et leur faible solubilité en première année se sont révélés efficaces dans l'amélioration du bilan nutritionnel et l'augmentation des rendements de mil (Bationo *et al.*, 1998). L'utilisation de légumineuses en culture pure ou en association apporterait de l'azote et contribuerait à améliorer les caractéristiques physiques des sols.

Les résultats obtenus jusqu'à cette date sont encourageants. Les paysans sont tous désireux d'utiliser l'Apron Plus (6% carboxine, 10% metalaxyl, 34% furatiocarbe), produit phytosanitaire dont l'objectif est la lutte contre le mildiou (une maladie du mil) qui a donné des gains de rendement de l'ordre de 30%. Des études menées par la Station de Recherche de Cinzana au Mali ont montré un taux d'adoption de 70% en milieu paysan (SRA, Cinzana, 1993). L'adoption des paquets technologiques complets se révèle beaucoup plus difficile. Le paysan rechigne encore à acheter l'engrais minéral surtout dans les terroirs où le risque climatique est élevé. Malgré des rendements moyens de sorgho de 1,5 t/ha et de 1,2 t/ha de mil, les taux marginaux de rentabilité sont faibles ; ils sont de 3% pour le mil, 17% pour le sorgho et 28% pour l'association mil-niébé (Galiba *et al.*, 1999). De façon plus détaillée, on peut rendre compte des activités de SG2000 dans trois régions du Mali, régions qui regroupent une grande part des activités de cette ONG au sein de la zone sahélienne.

3.2.1. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS DE SG 2000 DANS TROIS RÉGIONS DU MALI

Entre 1996 et décembre 1998, SG2000 a élargi son champ d'action, passant de 36 à 85 villages suivis, et de 522 à 1 634 Parcelles Test de Production (PTP) dans les régions de Koulikoro, Mopti et Ségou. De même, le nombre de producteurs bénéficiant de l'action de SG2000 n'a cessé d'augmenter : 411 en 1996, 1 030 en 1997, 1 413 en 1998.

Kako Nubukpo

La baisse continue de la production agricole par tête, et la difficile adaptation du système de production à la demande alimentaire au sein de la zone sahélienne, ont conduit SG 2000 à proposer des paquets technologiques aux producteurs encadrés dans trois régions du Mali, dans le souci d'une intensification bienvenue de la production.

La stratégie de vulgarisation de SG 2000 met en jeu la Parcelle Test de Production (PTP) qui, comme dans les cas précédents du Ghana et du Bénin, recouvre une superficie de 0,5 ha, appartenant au producteur participant au programme, superficie devant servir à tester les performances du paquet technologique qui lui est proposé. En général, l'existence d'une Parcelle Témoin (PT) de superficie équivalente à celle de la PTP, sur laquelle le producteur applique ses méthodes standard de production, permet une comparaison rigoureuse de l'écart de rendement provenant de l'utilisation du paquet technologique. Il faut noter que « le paquet technologique recommandé mettait en exergue l'utilisation des variétés améliorées et l'apport d'éléments minéraux sous forme de fumure organique, de phosphate naturel et d'engrais mélange. En collaboration avec Hydrochem-Côte-d'Ivoire, un engrais mélange (bulk blend) pour céréales a été proposé. La formulation était la suivante : 23-13-13-3, 6-2, 6-0, 3 pour N/P/K/S/MgO/Zn. Le PNT était appliqué à la dose de 100 kg/ha en application directe au champ (phosphatage de fond) et l'engrais mélange (EM) également à la dose de 100 kg/ha. Les quantités de fumure organique ont varié entre 3 et 5 t/ha sur la PTP, et également sur la PT qui ne reçoit ni PNT, ni EM. Les semences de mil ont été traitées avec de l'Apron plus, gratuitement fourni par Novartis (ex Ciba Geigy) dans le cadre d'une collaboration avec SG 2000. Les semences de sorgho ont été traitées au thioral vert » (Galiba M. *et al.*, 1999, p. 4). En outre, il convient d'insister sur le fait que les activités concernant la culture du mil ont été scindées en deux volets, le volet dit « mil-intensification », et le volet dit « mil-novartis », ce dernier comportant seulement la variété améliorée et l'Apron plus.

Tableau 3. Les activités culturelles des producteurs suivis par SG 2000 au Mali

Activité culturale Région	Culture sèche	Culture irriguée	Culture pure	Culture associée
Segou	Mil Mil (novartis) Sorgho	Maïs (obatampa à Niono)	Mil Mil (novartis)	
Mopti	Mil Sorgho		Mil Sorgho	Mil/niébé
Koulikoro	Mil, maïs, sorgho	Riz, maïs (obatampa à Selingue)	Mil, maïs, sorgho, riz	

3.2.2. PREMIERS RÉSULTATS

- A propos du mil, sept villages de Koulikoro ont été mis à contribution pour la culture pure. Le rendement moyen obtenu sur la PTP a été de 1 206 kg/ha, contre 681 kg/ha sur la PT, sur un échantillon de 45 parcelles observées. Précisons cependant qu'en 1998, la pluviométrie fut assez bonne, s'élevant à 797 mm d'eau répartis sur 54 jours, contre 730 mm répartis sur 44 jours en 1997.
- Dans la zone Segou-Novartis, la lutte contre le mildiou semble avoir donné des résultats encourageants (*cf. infra*, tableau 5).
- Dans six villages de Mopti, l'association « mil-niébé » a été pratiquée, sous les auspices de SG 2000. Il ressort de la comparaison entre les PTP et les PT, que les premières ont dépassé les secondes en termes de rendement, malgré le fait que des variétés locales aient pu être cultivées sur certaines parcelles test (PTP) par manque de semences (*cf. infra*, tableau 6).

Les déterminants de l'écart entre la disponibilité et l'utilisation de l'information

Tableau 4. Performance des variétés de mil à Koulikoro en 1998

Villages	# Observations	Variété	PTP (kg/ha)	PT* (kg/ha)
Sébénicoro	7	Guefoue	1 440	768
Djenidié B	15	Benkadinio	1 378	775
Samakélé	9	Benkadinio	1 343	-
Hababougou	9	Toroniou	1 347	-
N'Tjibougou	1	Toroniou	1 046	-
Tiécourala	1	Toroniou	960	-
Seribougou	3	Toroniou	931	500
Moyenne			1 206	681

Source : Galiba *et al.*, 1999, *op. cit.* p. 9.)

* Les parcelles témoins (PT) ont abrité des variétés locales.

Tableau 5. Incidence du mildiou et rendement du mil à Segou en 1998

Secteurs	# Observations	PTP		PT	
		Incidence (%)	Rdt (kg/ha)	Incidence (%)	Rdt (kg/ha)
Dioro	62	5	1 270	25	1 204
Baroueli	41	7	1 104	33	899
Cinzana	180	10	794	48	707
Segou	68	11	778	29	618
Moyenne		8	986	34	812

Source : *ibid.* p. 6.

Tableau 6. Performance des variétés de mil en association avec le niébé à Mopti en 1998

Villages	# Observations	Variété	PTP(kg/ha)	PT(kg/ha)
Dangaténé	10	IBV 8001	911	750
Toroli	7	IBV 8001	399	163
Moyenne			655	456
Kona	10	Locale	880	602
Diallo	3	Locale	848	
Koumé	12	Locale	758	890
Koko	5	Locale	548	396
Moyenne			759	629

Source : *ibid.*, p. 6.

Il faut noter que le prix du paquet technologique varie de 4 100 F CFA/ha (zone mil-Novartis) à 43 400 F CFA/ha (zone mil-intensification). Pour des prix de vente estimés

Kako Nubukpo

pour le mil et le sorgho à 80 F CFA/kg, et celui du niébé à 150 F CFA/kg, on peut effectuer une analyse de budget partiel, susceptible bien entendu d'améliorations (tableau 7).

Tableau 7. Analyse de budget partiel- PTP de mil et sorgho en 1998

Technologie	Coûts variables CFA/ha	Revenus bruts-PTP CFA/ha	Revenus bruts-PT CFA/ha	Bénéfice marginal net CFA/ha	Taux marginal de rentabilité(%)
Mil	40800	96480	54480	1200	3
Sorgho	39950	116720	69920	6850	17
Mil-Niébé	43400	105720	50320	12000	28
Mil (Novartis)	4100	78800	64960	9740	237

Source : *ibid*, p. 7.

Il faut noter que les producteurs adoptent à des degrés divers les paquets technologiques (par le biais de leur participation au programme de SG 2000) qui leur sont proposés sous forme de crédit. Quels sont les déterminants de l'adoption de ces nouvelles technologies visant l'augmentation des rendements, tout en intégrant la gestion des risques par les producteurs ? Quelles pourraient être les voies d'amélioration de cette adoption ? Ces interrogations constituent l'angle d'attaque privilégié du programme d'évaluation de l'action de SG2000 au Mali. En effet, si l'étude détaillée des différences de rendement entre parcelles-test de production et parcelles-témoin a systématiquement été effectuée dans les programmes d'évaluation de SG2000, il n'en a pas toujours été ainsi des conséquences financières et économiques de la stratégie de vulgarisation de cette ONG. Or, il a été montré (*cf. supra*, première partie) que les aspects exclusivement agroécologiques, pour importants qu'ils soient, ne sauraient suffire pour obtenir une intensification agricole durable. Il faut également que soient réunies les conditions socioéconomiques telles que la compatibilité de l'acceptation du paquet technologique avec l'équilibre social au sein des villages (car toute innovation technologique suscite autour d'elle des enjeux de pouvoir), la rentabilité financière des paquets, la garantie de l'existence ou de la création de débouchés pour les produits...Il faut donc passer d'une vision exclusivement agrocomptable de l'intensification agricole, à une vision agrosocioéconomique de celle-ci. Cette remarque a d'autant plus d'importance que l'environnement dans lequel se situe l'action présente de SG2000 est le Sahel, c'est-à-dire une zone au sein de laquelle l'espérance de rendement compte souvent moins que la variance de celui-ci. La question qui se pose est alors de savoir s'il est possible au Sahel, comme cela a été le cas en Afrique de l'Ouest humide et sub-humide, d'inférer une réussite de l'intensification agricole à partir des seuls indicateurs de progression de rendement de cultures. En d'autres termes, dans un environnement aussi risqué que le Sahel, quels pourraient être les déterminants de la réussite d'un programme d'intensification devant aboutir à la transformation agricole ? Et à cet effet, quels pourraient être les indicateurs pertinents permettant d'évaluer le succès ou l'échec des tentatives d'intensification ? De telles questions supposent la réalisation de deux étapes :

- la première consiste à cerner les motifs de la décision des producteurs de participer ou non au programme d'intensification agricole de SG2000, suite à l'identification des facteurs potentiels de l'adhésion au programme (les conditions agroclimatiques, le type de cultures, la qualité de l'information, le coût du paquet technologique, le niveau de revenu...);
- la deuxième indique, à partir des enseignements précédents, les conditions permissives de la transformation agricole au Sahel.

En bonne méthodologie, la dernière section de cette partie expose les moyens jugés nécessaires à la résolution de la première question.

Les déterminants de l'écart entre la disponibilité et l'utilisation de l'information

3.3. Les déterminants du comportement des producteurs suivis par SG 2000 au Mali : quelques hypothèses

Un questionnaire d'enquêtes en cours d'exploitation, a été conçu et réalisé, afin de donner des éléments de réponse aux questions précises suivantes :

a) *Quels sont les facteurs qui déterminent l'adoption des paquets technologiques, ou en tout cas, dans un premier temps, la participation ou la non-participation des producteurs au programme de SG2000 ?*

L'adoption est définie dans un premier temps comme le fait d'accepter d'utiliser le paquet sur une parcelle-test, en d'autres termes de participer au programme de SG 2000. De manière plus précise, les déterminants de l'entrée au sein du programme, du suivi ou de la sortie du programme des producteurs, ainsi que les différents degrés d'utilisation des paquets technologiques, constituent les principaux centres d'intérêt des recherches.

b) *Quelles sont les conséquences financières de l'adoption pour les producteurs ?*

Dans l'optique de l'évaluation des conséquences financières de l'adoption pour les producteurs, il s'agit, pour un prix donné, connaissant les rendements sur la Parcelle Témoin (PT), et la Parcelle Test de Production (PTP), et donc la production (rdt. superficie (0,5 ha)), d'évaluer le surcroît de revenu théorique engendré par l'utilisation du paquet, et de comparer ensuite ce surcroît avec le coût du paquet.

c) *Quel traitement de l'information par les producteurs ?*

L'activité agricole étant une activité risquée par excellence, avec des rendements et des revenus variables d'une année à l'autre, les décisions de production des agriculteurs sont souvent affectées par les multiples aspects du risque agricole (production, prix..., cf. *supra*). Quelle est la perception des producteurs sur ces différents risques, les modes de gestion de ces derniers, et l'impact des paquets technologiques sur ces perception et gestion ? En particulier, le type d'environnement agroécologique et socioéconomique ne conditionne-t-il pas fortement l'utilisation faite par les producteurs de l'information disponible ?

d) *Les étapes suivantes en phase de démarrage paraissent nécessaires à la réalisation des objectifs, suite à la réalisation des enquêtes :*

- Estimer les déterminants de la participation au programme de SG 2000, grâce à l'utilisation de l'économétrie des variables qualitatives, en particulier les modèles Logit et Probit.
- Approfondir l'analyse de la viabilité financière de l'adoption des paquets, avec une comparaison entre les PTP et les PT, grâce à la construction d'indicateurs (ratios) de marge financière.
- Développer un cadre analytique permettant l'examen de la vraisemblance ou du degré de risque financier pris par le producteur. En particulier, il est important dans le cas précis de SG2000, que ce cadre analytique améliore la compréhension du rôle joué par la gestion du risque dans la décision d'adopter ou non le paquet technologique.

Seulement après, pourront être effectuées des recommandations concernant les modalités de la réussite des programmes d'intensification agricole au Sahel. En outre, le succès du passage de l'intensification agricole à la transformation proprement dite présuppose une analyse économique de la filière. En effet, l'étude des conditions d'approvisionnement en intrants (amont) et d'écoulement des produits (aval) s'avère indispensable pour une bonne appréhension des comportements des producteurs et, partant, pour une politique efficace de développement agricole.

Conclusion

En matière d'intensification agricole, les enjeux sont toujours complexes. En effet, le monde rural ouest-africain a forgé un équilibre adaptatif vis-à-vis de son environnement, équilibre contextuellement rationnel, dont la maîtrise des déterminants exige une bonne connaissance du milieu rural. Cependant, la conséquence macroéconomique de ces comportements rationnels est une offre agricole nettement insuffisante au vu des besoins des

Kako Nubukpo

populations. L'intensification, un des rouages de la transformation agricole en Afrique de l'Ouest, est alors indispensable. Sa réalisation n'est cependant pas exempte de problèmes. En effet, elle suppose l'avènement de pratiques culturelles nouvelles devant permettre une augmentation du surplus vivrier, indispensable à la réalisation de la sécurité alimentaire ouest-africaine. Sa mise en œuvre suscite également, auprès des paysans, l'espoir de la possibilité d'un « monde meilleur » au sein duquel l'augmentation de leurs revenus pourra leur permettre de répondre rationnellement aux mécanismes et signaux du marché. La vulgarisation agricole, qui constitue un des aspects de l'intensification, a souvent péché par excès de précipitation, le temps des vulgarisateurs n'étant pas toujours le temps long qui caractérise le milieu rural subsaharien. Or, le vrai défi réside dans la capacité à provoquer un développement durable du monde rural, qui ne reposerait pas sur des perfusions plus ou moins aléatoires provenant de l'extérieur, mais sur des comportements d'acteurs qui auront endogénéisé les innovations. La place de l'information est ici cruciale : véritable « input » de la production, elle suscite une pluralité d'enjeux, car sa maîtrise est un facteur-clé du développement agricole. L'expérience de SG2000 dans les zones humides et sub-humides d'Afrique de l'Ouest prouve que cette maîtrise fut fructueuse. En cela, la nature l'y a aidée. Le contexte sahélien est tout autre. Ses spécificités en font un défi plus difficile à relever. Une plus grande prise en compte, à côté des contraintes agroécologiques, des variables et des comportements socioéconomiques dans les stratégies d'intensification agricole, paraît, à n'en point douter, une étape obligée sur la voie d'une transformation agricole durable.

Bibliographie

- AGCAOILI M., ROSEGRANT M. (1995). « Global and regional food supply, demand, and trade prospects to 2010 ». In : Islam N. (1995). « Population and food in the early twenty-first century ». Washington D.C. : IFPRI.
- ALEXANDRATOS N. (1995). « World agriculture towards 2010 : An FAO study ». Rome : FAO.
- BATIONO A., AYUK E., BALLO D., KONÉ M. (1997). « Agronomic and economic evaluation of Telemis phosphat rock in different agroecological zones of Mali », *Nutrient cycling in agroecosystem*, 48, 179-189.
- BINSWANGER H.P. (1986). « Evaluating research system performance and targeting research in land abundant areas of Sub-Saharan Africa », *World Development*, 14(4), 469-475.
- BROWN L., HADDAD L. (1994). « Agricultural growth as a key to poverty alleviation », 2020 brief 7, Washington D.C. : IFPRI.
- BRUN J.-M. (1996). « Le défi alimentaire mondial », Dossier pour un débat 72, Solagrail, octobre.
- BYERLEE D., HEISEY P. (1993). « Strategies for technical change in small-farm agriculture, with particular reference to Sub-Saharan Africa ». In : Russell N., Dowsell C. (eds). « Policy options for agricultural development in Sub-Saharan Africa », CASIN/SAA/GLOBAL2000, Mexico, D.F., 21-52.
- CILSS (1998). « Sahel 21 : La vision de l'avenir du Sahel par les sahéliennes et les sahéliens. Bilan et perspectives du processus après le Forum de Banjul », Secrétariat Exécutif, Ouagadougou, février, 22 p.
- COULIBALY O. (1996). « Adoption of improved technologies in the west african semi-arid tropics : success stories and challenges ». In : SAA/Global 2000/CASIN (eds). « Achieving greater impact from research investments in Africa ». Mexico City : Sasakawa Africa Association, 47-54.
- DELGADO C., MELLOR J., BLACKIE M. (1987). « Strategic issues in food production in Sub-Saharan Africa ». In : Mellor J., Delgado C., Blackie M. (eds). « Accelerating food production in Sub-Saharan Africa », Baltimore and London : The John Hopkins University Press, 3-22.

*Les déterminants de l'écart entre la disponibilité et l'utilisation de
l'information*

- DIONE J. (1989). « Comportement commercial des agriculteurs et commerce céréalier en Afrique de l'Ouest », Communication au Colloque du CILSS, OCDE (Club du Sahel), Lomé, novembre.
- GAKOU A., KEBE D., TRAORÉ B. (1995). « Gestion de la fertilité des sols au Mali ; Esquisse d'un plan d'action », Ministère du Développement Rural et de l'environnement. Institut d'Économie Rurale (IER), Centre Régional de la Recherche Agronomique, Sikasso, Mali.
- GALIBA M. (1993). « The Sasakawa Global 2000 project in Benin and Togo ». In : Swegle W.D. (éd.). « Developing African agriculture : New initiatives for institutional cooperation », SAA/GLOBAL 2000/CASIN (Proceedings of a Workshop, Cotonou, 28-30 juillet, Mexico, 37-51.
- GALIBA M. (1994). « La culture du maïs en milieu paysan au Bénin et au Togo : l'expérience du projet Sasakawa Global 2000 ». In : Cirad (éd.). « Production et valorisation du maïs à l'échelon villageois en Afrique de l'Ouest », Actes du Séminaire « Maïs Prospère », 25-28 janvier, Cotonou, Bénin, éditions du Cirad, 109-114.
- GALIBA M., GLÉHOUEÏNOU B. (1998). « Les caisses rurales d'épargne et de prêt au Bénin : 1992-1998 », paper presented at the Workshop « Partnerships and rural development in Sub-Saharan Africa », Villars-Sur-Ollon, Switzerland, 11-15 septembre, 19 p.
- GALIBA M., VISSOH P., DAGBÉNONBAKIN G., FAGBOHOUN F. (1998). « Réactions et craintes des paysans liées à l'utilisation du pois mascate ». In : Buckles D., Eteka A., Osiname O., Galiba M., Galiano G. (éds). « Plantes de couverture en Afrique de l'Ouest : une contribution à l'agriculture durable », CRDI, IIAT, SG2000, Ottawa, Ibadan, Cotonou, 55-65.
- GALIBA M., CAMARA B., DIANÉ A. (1999). « Évaluation de quelques cultivars de mil et de sorgho au Mali : Hivernage 1998 », Atelier des Partenaires sur la planification et l'exécution du projet Fida, Sadoré, Niger, 24-26 février, 8 p.
- GOZE E. (1990). « Modèle stochastique de la pluviométrie au Sahel : application à l'agronomie », Thèse de Doctorat de Mécanique, Université de Montpellier II (France), novembre.
- HARRISON P. (1990). « Sustainable growth in african agriculture ». In : « The long-term perspective Study of Sub-Saharan Africa, vol. 2 : Economic and sectorial policy issues ». Washington, D.C. : World Bank.
- HOUNDÉKON V., MANYONG V.M., GOGAN C.A., VERSTEEG M.N. (1998). « Déterminants de l'adoption du Mucuna dans le département du Mono au Bénin ». In : Buckles D., Eteka A., Osiname O., Galiba M., Galiano G. (éds). « Plantes de couverture en Afrique de l'Ouest : une contribution à l'agriculture durable », CRDI, IIAT, SG2000, Ottawa, Ibadan, Cotonou, 45-53.
- HUGON P., POURCET G., QUIERS-VALETTE S. (éds) (1995). « L'Afrique des incertitudes », Paris : PUF.
- IDACHABA F.S. (1993). « Comparing technology options on the basis of risk ». In : Russell N., Dowswell C. (eds). « Policy options for agricultural development in Sub-Saharan Africa », CASIN/SAA/GLOBAL2000, Mexico, D.F., 53-62.
- JUST R., ZILBERMANN (1986). « Does the law of supply hold under uncertainty ? », The Economic Journal, 96, 514-524.
- LIPTON M. (1989). « Agricultural research and modern plant varieties in Sub-Saharan Africa : Generalizations, realities and conclusions », Journal of International Development, 1, 168-179.
- LECAILLON J., MORRISSON C., SCHNEIDER H., THORBECKE E. (1987). « Politiques économiques et performances agricoles dans les pays à faible revenu », Études du Centre de Développement de l'OCDE, Paris.
- LEISINGER K.M., SCHMITT K. (1995). « Survival in the Sahel and ecological and development challenge », The Hague : ISNAR.
- LYNAM J.K., BLACKIE M.J. (1991). « Building effective agricultural research capacity : the african challenge », paper presented at the Conference Agricultural Technology for

Kako Nubukpo

- Sustainable Economic Development in the New Century : Policy issues for the International Community, October. Virginia, USA : Airlie House.
- MARFO K., TRIPP R. (1991). « A study of maize technology diffusion in Ghana : Some preliminary results ». In : Russell N. and Dowswell C. (eds). « Africa's agricultural development in the 1990s : can it be sustained », CASIN/SAA/Global 2000, Proceedings of a workshop (Arusha, Tanzania, 14-18 May), Mexico, 56-68.
- MARTINEZ E., AKPOSOE M.K., GALIBA M., HONG C.W. (1989). « The Sasakawa-Global 2000 Agricultural project in Ghana ». In : Dowswell C. (ed.). « Feeding the Future : Agricultural Development Strategies for Africa », Proceedings of the CASIN/SAA/Global 2000 Workshop, Mexico, D.F., 31-55.
- MITCHELL D., INGO M. (1993). « The world food outlook ». Washington D.C. : The World Bank.
- NUBUKPO K. (1999). « L'insécurité alimentaire en Afrique subsaharienne : le rôle des incertitudes », Éditions L'Harmattan, Collection « Bibliothèque du développement », Paris, à paraître.
- REARDON T. (1998). « African agriculture : productivity and sustainability issues ». In : Eicher C., Staatz J. (eds). « International agricultural development », Baltimore and London : The John Hopkins University Press, 444-457.
- REQUIER-DESJARDINS D. (1995). « Impact des instabilités et gestion du risque et de l'incertitude alimentaire en Afrique subsaharienne ». In : Hugon P., Pourcet G., Quiers-Valette S. (eds), 221-238.
- SANDERS J., SHAPIRO B., RAMASWAMY S. (1996). « The economics of agricultural technology in semiarid Sub-Saharan Africa », Baltimore and London : The John Hopkins University Press.
- SINGH S.D., KING S.D., WERDER S. (1993). « Le mildiou du mil », ICRISAT, Bulletin d'Information, n° 36, 37.
- SMALING E.M. (1993). « Soil nutrient depletion in Sub-Saharan Africa ». In : « The role of plant nutrients for sustainable food crop production in Sub-Saharan Africa », H. Van Reuler and W.H. Prins (eds). Leidschendam, The Netherlands : Dutch Association of Fertilizer Producers.
- SMITH J., BARAU A., GOLDMAN A., MARECK J.H. (1994). « The role of technology in agricultural intensification : the evolution of maize production in the Northern Guinea savanna of Nigeria », Economic Development and Cultural Change, 42, (3), 537-554.
- SNRECH S., LATTRE (DE) A. (1994). « Pour préparer l'avenir, une vision de l'Afrique de l'Ouest à l'horizon 2020 », Synthèse de l'étude des perspectives à long terme en Afrique de l'Ouest. CINERGIE/Club du Sahel/BAD. Paris : OCDE.
- SOLAGRAL (1996). « Vers un monde sans faim ? Les enjeux de la sécurité alimentaire », Paris, septembre.
- SPENCER D.S.C. (1991). « Agricultural research : lessons of the past, strategies for the future ». In : Berg R.J., Whitaker J.S. (eds). « Strategies for african development ». Los Angeles : University of California Press.
- SPENCER D.S.C. (1995). « Past trends and future prospects for agricultural development in Sub-Saharan Africa », paper presented at the Workshop on Agricultural Transformation in Africa, September. Abidjan : Ivory Coast, 24 p.
- SRA (1993). « Rapport annuel ». Mali : Cinzana.
- VERSTEEG M.N., AMADJI F., ETEKA A., HOUNDÉKON V., MANYONG V.M. (1998). « Collaboration to increase the use of Mucuna in production systems in Benin ». In ; Buckles D., Eteka, A., Osiname O., Galiba M., Galiano G. (eds). « Plantes de couverture en Afrique de l'Ouest : une contribution à l'agriculture durable », CRDI, IIAT, SG2000, Ottawa, Ibadan, Cotonou, 33-43.
- PISCHE (VON). (1999). « Notes on Caisses rurales d'épargne et de prêt (CREP) in Bénin », Note d'information et d'évaluation sur les CREP. USA : Reston, 3 juin, 38 p.

*Les déterminants de l'écart entre la disponibilité et l'utilisation de
l'information*

- WEIGHT D., KELLY V. (1998). « Restoring soil fertility in Sub-Saharan Africa : technical and economic issues », Policy Synthesis for US-AID-Africa Bureau Office of Sustainable Development, n° 37, October, 6 p.
- YUDELMAN M., COULTER J., GOFFIN P., MCCUNE and OCLOO (1991). « An evaluation of the SG2000 project in Ghana ». In : Russell N. and Dowswell C.R. (eds). « Africa's agricultural development in the 1990s : can it be sustained ? », CASIN/SAA/Global 2000, Proceedings of a Workshop, (Arusha, Tanzania, 14-18 May), Mexico, 45-55.

Troisième partie

Information dans les institutions de finance et micro-finance

La banque islamique : un nouveau modèle de banque d'investissement et de développement. Une gestion de l'information pour la maîtrise du risque bancaire

Mondher Benarous

Chargé de travaux dirigés, Université de Limoges

Introduction

L'urgence de développement dans les pays du sud a vu, au lendemain des indépendances, l'essor des banques de développement qui ont été construites sur le modèle financier et bancaire de l'ancienne puissance coloniale. Ces banques, dont la gestion était confiée à la puissance étatique avec une présence de bailleurs de fonds étrangers dans le capital et dans les conseils d'administration, semblent devenir inadaptées aux nécessités du développement dans ces pays. En effet, la faiblesse de l'octroi des crédits montre l'inadaptation de ce modèle de banque, à un moment où les entreprises nationales sont confrontées à l'augmentation des besoins à court terme engendrés par la dévaluation, et où le développement économique suppose plus que jamais l'investissement.

Au même moment où les choix bancaires s'orientent dans la plupart des pays occidentaux vers le modèle de la banque universelle, les fermetures des banques de développement se succèdent dans les pays en voie de développement, sans trouver les relais que certains s'évertuaient à rechercher auprès des banques commerciales. Cependant, on voit apparaître sur la scène financière et bancaire internationale de nouvelles institutions originales de par leur philosophie et leurs techniques contractuelles de financement. Ces institutions originaires des pays musulmans, appelées « banques islamiques », sont fondées sur le principe d'un double partenariat : déposant/banque, banque/entreprise qui réhabilite la participation et qui admet comme mode de rémunération des capitaux, le principe de partage des pertes et des profits.

Ce mode de rémunération des capitaux est considéré comme le résultat d'une recherche de conformité à la loi interdisant la pratique de l'intérêt, imposée par la religion musulmane. Il permet aux musulmans de par le monde, de renouer avec le devoir de participation et de s'impliquer en tant que partenaires actifs dans des projets économiques, promoteurs de l'investissement productif et créateurs d'emplois.

Toute une panoplie de techniques de financement sont alors adaptées par ces dites « banques islamiques » aux besoins de financement de l'entreprise, quels que soient sa taille et son secteur d'activité. Ces banques utilisent des structures d'appui qui assurent à la fois le conseil et le suivi aux chefs d'entreprises, tout en les responsabilisant grâce à un système de mutualisation des risques.

Dans cet article, nous présenterons dans une première partie les principales techniques contractuelles de collecte et d'emploi des fonds utilisées par la banque islamique. Dans une deuxième partie, et pour le besoin d'une gestion du risque inhérent à l'engagement des fonds par le biais de ces nouvelles techniques de financement, nous analyserons le problème d'asymétrie informationnelle qui peut se poser lors de la signature d'un contrat de financement par participation avec association entre la banque et l'entreprise. Pour ce faire, nous nous référerons à la théorie des incitations et nous assimilerons la relation contractuelle entre le banquier et le chef d'entreprise à une relation de type « Principal-Agent » ou encore « Mandant-Mandataire » (Hart & Holmström ; 1987), afin de définir de façon optimale les

clauses d'un tel contrat de financement, selon que l'on se place dans un contexte d'information complète ou incomplète.

1. Les techniques bancaires islamiques de collecte et d'investissement des fonds

1.1. La collecte des dépôts

1.1.1. LES COMPTES COURANTS

Les comptes courants gérés par la banque islamique ne présentent pas d'originalité par rapport aux comptes courants traditionnels, sauf qu'ils ne peuvent être débiteurs. Les dépôts sur ces comptes sont utilisés surtout pour des opérations de paiement. Ils permettent à leurs titulaires de disposer de fonds à court terme, de remplir rationnellement leurs engagements financiers et de recevoir des capitaux qui leur sont dus au titre de rémunération d'autres comptes détenus à la banque. La banque islamique considère les fonds déposés sur ces comptes comme des objets de valeur mis en dépôt qui doivent être restitués à tout moment à leurs propriétaires, sans préjudice aucun. Ils ne peuvent être mobilisés même dans des projets à court terme, raison pour laquelle ils sont garantis par la banque.

Enfin, comparés aux montants des dépôts sur compte courant dans les banques conventionnelles, ceux des banques islamiques sont nettement plus faibles. La raison qu'en avancement certains experts (Siddiqi M., 1983), tiendrait au rapprochement que font certains déposants musulmans entre le fait de constituer de tels dépôts et la thésaurisation. Celle-ci est sévèrement dénoncée par le Coran et la tradition prophétique. Ces dépôts à vue ne représentent que 10 % du total des ressources des banques islamiques, contre près de 40% dans leurs homologues traditionnelles (Galloux M., 1997).

1.1.2. LES COMPTES D'ÉPARGNE¹

Ce ne sont ni des dépôts à vue ni des dépôts à terme. Ils utilisent dans une certaine mesure le principe associatif, même si le système varie d'une banque à l'autre. Les épargnants prennent en considération les incertitudes de l'avenir et s'engagent à partager avec la banque les profits générés par l'emploi de leur épargne. Le partage se fait selon un taux convenu d'avance et défini en fonction de la stabilité des dépôts. En cas de pertes, la banque ne rémunère pas les dépôts, mais elle les garantit. Elle assume toute seule les pertes enregistrées sans les répercuter sur les comptes de ses clients. Cette technique paraît convenir à des déposants prudents.

Les dépôts d'épargne ont une importance limitée dans les banques islamiques, ils représentent une étape transitoire vers les comptes d'investissement.

1.1.3. LES COMPTES D'INVESTISSEMENT

Ce sont les comptes les plus caractéristiques de l'activité bancaire islamique de collecte de dépôt. Ils permettent aux détenteurs de richesses d'accomplir leur devoir de participation au développement économique et social de la société. On distingue deux catégories de dépôts :

1.1.3.1. Les dépôts affectés

Les titulaires de ces comptes choisissent eux-mêmes un projet ou un « panier de projets » dans lesquels ils souhaitent que leurs fonds soient investis. Dans ce cas, et compte tenu des risques inhérents à ce choix, ils participent aux profits mais également aux pertes, aux conditions fixées d'avance et précisées dans le contrat de dépôt. Les capitaux déposés sur ces comptes ne sont pas garantis par la banque, c'est-à-dire que le déposant est seul responsable en cas de pertes, mais sa responsabilité est limitée au montant de ses dépôts. Certains économistes musulmans (Iqbal Z. & Mirakhor A., 1986, 1987), justifient cette clause de

1. Ils sont communément appelés comptes « Tawfir », du verbe arabe « générer avec abondance ».

La banque islamique : un nouveau modèle de banque d'investissement et de développement

responsabilité, par le fait que la banque qui contribue par ses conseils et son suivi à l'engagement des fonds, n'est pas récompensée en cas de perte.

Lorsqu'il s'agit d'un projet individualisé, la rémunération du compte d'épargne du déposant intervient immédiatement au terme de l'opération. Par contre, lorsqu'il s'agit d'un panier de projets, la banque ne rémunère le compte qu'après avoir établi le bilan final de toutes les opérations engagées. Cette rémunération se fait sur la base de la moyenne des profits réalisés dans chaque projet, après déduction des frais bancaires.

1.1.3.2. Les dépôts non affectés

Il s'agit de réhabiliter le vieux système de « commandite », qui était utilisé par les marchands des premiers temps de l'Islam et qui laisse à celui à qui ont été avancés les fonds toute liberté dans le choix de ses projets. Aujourd'hui, les fonds sont déposés sur des comptes et confiés à la banque, qui se charge de les investir dans des projets qu'elle juge rentables².

La rémunération de ces comptes se fait par le partage des profits, selon un taux défini et convenu à l'avance entre la banque et le déposant. En cas de pertes, la banque garantit les dépôts mais ne les rémunère pas. Elle supporte seule ces pertes qui peuvent être compensées grâce à des fonds constitués en réserves³.

Certaines banques proposent, en plus de ces comptes, des comptes d'investissement épargne dont l'ouverture est soumise à un montant minimum⁴. Ces comptes sont proposés à des investisseurs particulièrement prudents qui, tout en voulant s'engager dans un projet, désirent conserver un accès libre à leur épargne. La banque leur donne alors la possibilité de retirer jusqu'à 40% du montant de leur compte, le reste demeurant investi. Leur part de profit est par conséquent composée de deux éléments : l'un calculé sur les premiers 40 % selon le principe de la rémunération des comptes d'épargne déjà expliqué, l'autre, calculé sur les 60 % restant, en fonction des bénéfices qu'ils génèrent.

Cette diversité des comptes de dépôts proposés par les banques islamiques, tient compte de l'aversion pour le risque de l'épargnant, et vise à séduire le plus grand nombre possible de déposants investisseurs, quel que soit leur niveau de ressources et leur appartenance sociale. Cet élément est de plus en plus pris en compte par la banque islamique (Wholers Scharf, 1983).

1.2. L'investissement des fonds

Si les banques islamiques affichent des spécificités par rapport aux banques conventionnelles dans leurs produits d'épargne, spécificités symboliques au guichet, mais aussi spécificités réelles dans le type même des dépôts, il convient de se demander si le cas est le même pour l'emploi de leurs fonds. Pour le savoir, nous développerons respectivement la technique d'achat-revente, celle de l'association avec participation et enfin celle de la commandite⁵ (Heinrich J., 1987).

1.2.1. LA TECHNIQUE D'ACHAT REVENTE

Cette technique est utilisée pour des financements à court terme. Il s'agit d'un type de vente différée où la banque islamique agit tel un commerçant. Elle s'engage par un contrat à acquérir des marchandises ou des biens d'équipement, désirés par son client, et à les lui

2. La banque utilise fréquemment ces fonds pour financer des opérations commerciales de l'État, des lettres de crédit, des effets domiciliés, etc.

3. 5 à 10 % des bénéfices annuels environ, sont affectés à la constitution de ces réserves.

4. Si le montant exigé pour l'ouverture d'un tel compte n'est pas propre à encourager le processus d'épargne chez la catégorie la plus modeste de la population, il reste largement inférieur, dans tous les cas, à ce qu'exigent les banques conventionnelles. Cela explique, entre autres, que de nombreux déposants ne pouvant remplir les conditions imposées par ces dernières se rabattent sur les banques islamiques.

5. Ces techniques de financement sont connues sous leurs termes génériques de « Murabaha », « Musharaha » et « Mudaraba ».

revendre à un prix raisonnablement majoré d'une marge bénéficiaire fixée d'avance⁶. La durée du remboursement, déterminée en fonction du cash-flow, peut varier de 3 à 18 mois. La banque paie donc directement le fournisseur et se fait rembourser par le client. Il est cependant précisé dans le contrat, qu'en aucun cas la banque ne peut majorer son prix de vente ou forcer le client à enlever les biens commandés, si un événement majeur et imprévu (choc exogène par exemple) venait à se produire.

En contrepartie, le client de la banque doit se plier aux exigences suivantes :

- fournir une évaluation concise de son projet, afin de convaincre la banque de la faisabilité de celui-ci ;
- fournir des garanties pour assurer la banque de sa solvabilité, ou accepter le cas échéant, le nantissement que la banque peut exiger ;
- verser éventuellement une somme sur un compte bancaire au moment de la signature du contrat, pour assurer la banque de son engagement et de son sérieux.

Il peut être également exigé du client, de fournir à la banque une facture pro forma signée par le fournisseur précisant les spécifications de la marchandise, son prix, et les conditions de paiement. La banque peut se réserver le droit d'imposer un autre fournisseur lui proposant la même marchandise à des conditions financières plus avantageuses que celles obtenues par son client. Toute économie ou ristourne obtenue par la banque, sur le prix d'achat initial de la marchandise, est intégrée dans le calcul du bénéfice du commerçant.

Dès qu'il prend possession de la marchandise, le commerçant est tenu de signer un récépissé attestant sa conformité, et de remettre à la banque (n) ordres de paiement d'un montant fixe égal à (R), qui seront prélevés en raison d'un règlement par mois, jusqu'à ce qu'elle récupère son dû, soit :

$$R = \frac{S+m}{n} \quad \text{avec} \quad 3 \leq n \leq 18$$

où S désigne le montant de la transaction réglé par la banque, et m sa marge bénéficiaire. Cette marge reste en général inférieure de 10% à 15% au taux d'intérêt annuel pratiqué par les banques conventionnelles sur leurs crédits. Si l'un de ces prélèvements ne peut être effectué, le commerçant est tenu de dédommager la banque des préjudices réels qu'elle peut subir.

1.2.2. LE CONTRAT DE FINANCEMENT PAR ASSOCIATION AVEC PARTICIPATION

Généralement considérée comme une véritable spécificité des banques islamiques, cette technique de financement à moyen et à long terme s'apparente au système de capital-risque, largement répandu en Occident. Il s'agit d'une association entre la banque et l'entrepreneur où chacun apporte une partie du capital nécessaire à la création d'une entreprise. Le soin de la gestion de celle-ci est laissé à l'entrepreneur. Ce dernier reçoit en contrepartie un pourcentage du profit réalisé pour la rémunération de son travail et de son savoir-faire. Ce pourcentage est fixé à l'avance à l'intérieur d'une fourchette de 20 à 60 %. Le restant du profit est partagé entre la banque et l'entrepreneur proportionnellement à l'apport initial de chacun. L'apport financier de la banque est en général le plus élevé ; il est d'autant plus important que les compétences de l'entrepreneur sont reconnues.

Sous un autre aspect, cette technique peut revêtir des formes plus directes, telles que :

- La participation au capital d'une société naissante, ou encore l'achat d'actions d'une société déjà opérationnelle. Ce genre d'association s'appelle, dans la jurisprudence islamique, société de cogestion limitée. Cette association est permanente et ne prend fin qu'avec la dissolution de la société ou suite à la vente par l'un des associés de ses parts.

6. Le calcul de cette marge tient compte des facteurs suivants : rentabilité des marchandises pour le client, car plus celle-ci sera forte, plus la marge prélevée par la banque sera importante ; degré de nécessité des marchandises pour un consommateur moyen, car la marge sur les produits alimentaires de première nécessité demeure plus faible que sur d'autres biens ; provenance des marchandises, car la marge prélevée s'avère plus importante pour une marchandise importée que pour une marchandise locale, du fait d'un risque supérieur.

La banque islamique : un nouveau modèle de banque d'investissement et de développement

- La participation qui se termine par le retrait de la banque du projet. En réalité, ce contrat de participation forme deux contrats distincts : un contrat pour l'officialisation de l'association et la constitution de la société, et un contrat pour la cession du projet par la banque à l'entrepreneur. L'entrepreneur peut régler le rachat des quotes-parts de la banque, en cédant soit une partie de son bénéfice, soit la totalité de celui-ci. Cette variante de l'association avec participation s'appelle « participation dégressive ». Elle permet à la banque de récupérer progressivement ses fonds et de se désengager du projet.
- L'association à caractère « spéculatif ». Contrairement à l'association permanente, cette participation concerne des opérations bien précises et limitées dans le temps. La banque choisit ses partenaires soit parmi les particuliers, soit parmi les sociétés privées ou publiques du secteur commercial. C'est une façon pour elle de minimiser les risques de pertes et de comparer la rentabilité selon les catégories et les statuts. Elle est donc associée au capital de l'entreprise et pourrait de ce fait lui interdire d'utiliser ses fonds pour faire du commerce avec un pays donné ou commercer avec telle ou telle marchandise. Quant au partage des bénéfices et des pertes, il obéit à la règle de l'équivalence entre les droits et les obligations de chaque partie.

1.2.3. LE CONTRAT DE FINANCEMENT PAR ASSOCIATION OU LA COMMANDITE

C'est la technique de financement la plus originale de la banque islamique. Le contrat établi lors de cette association entre la banque et l'entrepreneur précise que le financement du projet sera totalement apporté par la banque. Quant à l'entrepreneur, il s'engage à travailler et à mettre son savoir faire et ses compétences au profit de ce projet dont il aura la charge de la gestion.

Tel qu'il est défini, le contrat de commandite est essentiellement censé aider les petits entrepreneurs n'ayant pas les fonds nécessaires pour investir. Ces derniers, soucieux de se décharger sur la banque d'un certain nombre de responsabilités relatives au déroulement du projet, obligent la banque à adopter une attitude prudente face au risque, d'autant plus que dans le contrat, il est précisé qu'en cas de pertes dues à un choc exogène, celles-ci seraient totalement assumées par la banque (Naqvi S., 1981). L'entrepreneur ayant perdu la contre valeur de son travail sera dégagé de toute responsabilité. Autrement, le taux de partage des pertes et des profits effectifs est défini à l'avance en commun accord entre les parties contractantes, compte tenu des risques inhérents au projet et de la conjoncture économique⁷.

Si les attributs religieux constituent un facteur explicatif indéniable du succès de ces nouvelles techniques bancaires de mobilisation et d'affectation des ressources, leur utilisation par les banques islamiques laissent apparaître une préférence démesurée de ces dernières pour la technique d'achat-revente qui représente plus de 70 % de l'activité de financement bancaire islamique, contre 20% pour l'association avec participation, et 10% pour la commandite (UL Haq A., Mirakhor, 1986). Sans doute le manque d'expérience en matière d'évaluation et de gestion du risque, mais aussi la recherche d'un gain sûr et rapide, sont les principales explications de ces choix en matière d'investissement.

2. L'application du modèle principal-agent pour une meilleure gestion du risque dans un contrat d'association avec participation

On suppose ici, que la banque islamique désire s'engager à coté d'un entrepreneur pour la réalisation d'un projet. La banque agissant en qualité de principal⁸ apporte la quasi totalité des capitaux nécessaires à cet investissement. Le reste est apporté par l'entrepreneur qui

7. Pour illustrer cette technique de commandite, voir en annexe 1 l'exemple cité par S. Ordody de Ordod, repris dans G. Beaugé, « Les capitaux de l'Islam », 1990.

8. Nous supposons ici que la banque est neutre vis-à-vis du risque puisqu'elle ne finance sur ses propres fonds aucun projet. Ce sont les fonds collectés auprès des déposants qui sont employés. L'entrepreneur est supposé adverse au risque puisque en cas de perte, il n'est pas rémunéré et il perd la contre valeur de son travail.

s'engage en même temps à fournir son travail et tout son savoir-faire. Dans de telles circonstances, la banque prend donc un risque non négligeable qu'il devient impératif de maîtriser. Pour ce faire, la banque cherche d'abord à convaincre l'entrepreneur de la nécessité de son implication de façon sérieuse et méticuleuse dans le projet. Elle l'incite à adopter un comportement adéquat et à fournir un effort conséquent pour la maximisation de l'output final.

Mais comme il est difficile d'observer directement ce comportement, ou d'accéder à des informations propres à l'entrepreneur, la banque risque d'être victime d'une asymétrie de l'information qui pourrait la désavantager lors de la définition de la clé de répartition des profits. En revanche, elle pourrait observer l'output final qui dépend, tout au moins en partie, de ce comportement ou de ces informations.

2.1. Situation d'information complète

La banque dispose ici d'une information complète sur les coûts et les comportements de l'entrepreneur (VARIAN H.R., 1995). On désigne par b l'ensemble des comportements possibles en termes d'effort que l'entrepreneur puisse adopter, par $g(b)$ l'output qui dépend de b , et par $S(g(b))$ la somme prélevée sur le profit total réalisé et versée à l'entrepreneur en rémunération de son travail et de son savoir-faire. Ce qui reste du profit après la rémunération de l'entrepreneur est partagé entre ce dernier et la banque en P_e et P_b , proportionnellement à l'apport financier initial de chacun. Soit c_b le coût du comportement de type b . Supposons que la banque souhaite voir adopter le comportement b^* , le meilleur parmi tous les b possibles, mais aussi le plus coûteux pour l'entrepreneur, $c_{b^*} > c_b$. Le mécanisme incitatif optimal à définir peut-être explicité comme suit :

$$\left\{ \begin{array}{l} \max_{\beta} [g(\beta) - S(g(\beta)) + \Pi_b] \\ \text{tel que} \\ S(g(\beta)) - c_{\beta} + \Pi_e \geq U_0 \quad \forall \beta \quad (1) \\ S_*(g(\beta)) - c_{\beta^*} + \Pi_e^* \geq S(g(\beta)) - c_{\beta} + \Pi_e \quad \forall \beta \quad (2) \end{array} \right.$$

La banque cherche à maximiser son profit total sous les contraintes imposées par les conditions (1) et (2) respectivement appelées contraintes de participation et d'incitation. Selon la contrainte (1), la participation de l'entrepreneur n'est envisageable que si ce dernier est assuré d'une rémunération au moins égale à U_0 , appelée utilité de réserve⁹. La contrainte (2), impose le fait qu'il est dans l'intérêt de l'entrepreneur de choisir le comportement le meilleur B^* .

Puisque l'on est en situation d'information complète¹⁰, la contrainte d'incitation (2) n'est pas « contraignante ». L'optimisation de ce programme revient à maximiser la fonction-objectif de la banque, soit $[g(b) - S(g(b)) + P_e]$ sous la seule contrainte de participation (1).

En observant donc ce programme de maximisation, on constate que pour tout output g , la banque souhaite que $S(g(b))$ soit aussi faible que possible. D'après la contrainte de participation (2), $S(g(b))$ doit être égale à $[U_0 + c_b - P_e]$. En d'autres termes, la rémunération versée à l'entrepreneur couvre son utilité de réserve ainsi que le coût de son comportement. En conséquence, le comportement optimal que la banque souhaite voir adopté par l'entrepreneur est celui qui maximise $[g(b) - U_0 - c_b + P_e]$. Mathématiquement ceci revient à écrire :

9. U_0 désigne l'utilité minimale que l'entrepreneur pourrait avoir en entreprenant un autre projet ou en exerçant un autre métier.

10. Toutes les variables relatives au comportement de l'entrepreneur et les informations privées de ce dernier, sont ici observables par la banque.

*La banque islamique : un nouveau modèle de banque d'investissement
et de développement*

$$\left\{ \begin{array}{l} \max_{\beta} [g(\beta) - S(g(\beta)) + \Pi_b] \\ \text{tel que} \\ S(g(\beta)) + \Pi_e - c_{\beta} \geq U_0 \end{array} \right. \quad (3)$$

Soit b^* ce comportement optimal aux yeux de la banque, et qui permet de réaliser un output g^* tel que $g^* = g_{b^*}$. Il s'agit de définir le mécanisme incitatif qui amène l'entrepreneur à choisir b^* . Pour ce faire, il suffit à la banque de choisir une rémunération S telle que :

$$S(g^*) + \Pi_e^* - c_{\beta^*} \geq S(g) + \Pi_e - c_{\beta} \quad \forall \beta$$

Soit : $S^*g = U_0 + c\beta^* + \Pi e^*$

En cas de succès, l'entrepreneur qui réalise un output de g^* , recevra une rémunération maximale $S(g^*)$. A défaut, il touchera $S(g)$ telle que $S(g) < S(g^*)$, pour tout $g < g^*$. En cas d'échec du projet, les pertes seront supportées aussi bien par la banque que par l'entrepreneur dans des proportions équivalentes à l'apport financier initial de chacun.

Parmi les enseignements que nous retenons de cette première analyse, il en est un particulièrement intéressant. Celui-ci consiste à montrer qu'en situation d'information complète, la contrainte de compatibilité du mécanisme incitatif défini par la banque n'a aucune influence sur le comportement de l'entrepreneur. Capable d'observer le comportement de ce dernier et d'accéder facilement à ses informations privées, la banque va tout simplement structurer son mécanisme d'incitation de façon à ce que l'entrepreneur n'ait d'autre intérêt que d'adopter le comportement qu'elle juge optimal et qui maximise le profit total espéré. Le problème de maximisation devient alors une forme standard d'optimisation à la Pareto : « maximiser le profit de la banque sans léser l'entrepreneur ». le contrat de financement sera donc optimal.

2.2. Situation d'information incomplète : le comportement caché de l'entrepreneur

2.2.1. LE CADRE THÉORIQUE DE L'ANALYSE

C'est une situation où le comportement de l'entrepreneur ne peut être observé directement par la banque. Par conséquent, celle-ci ne peut définir une rémunération incitative que sur l'output final¹¹. Puisque les rétributions de l'entrepreneur deviennent aléatoires, et le danger d'une baisse de son revenu devient réel, la mutualisation et le partage des risques s'imposent alors à la banque et l'entrepreneur.

Par souci de simplification de l'analyse, nous posons les hypothèses suivantes :

- la banque islamique, exerçant dans un système dual¹², peut se servir des expériences et des résultats des banques conventionnelles, déjà engagées dans des projets similaires, afin de pouvoir évaluer la rentabilité de ses propres projets. On suppose qu'il n'y a qu'un nombre fini d'outputs possibles ($g_1, g_2 \dots g_n$) ;
- l'entrepreneur peut choisir un comportement b_i dans l'ensemble b des comportements possibles qui ne sont pas directement observables, mais qui ont une incidence sur la probabilité de réalisation des différents outputs. On pose $b = [b_1, b_2]$ avec $b_1 < b_2$.
- p_{ib_1} (p_{ib_2}) est la probabilité que le niveau de l'output g , soit observé lorsque l'entrepreneur choisit le comportement b_1 , (b_2) ; et
- $S_i = S_{g_i}$ la rémunération versée à l'entrepreneur dans l'hypothèse de réalisation de g_i .

11. On suppose que la banque se réfère aux expériences des banques conventionnelles, pour évaluer la rentabilité des projets dans lesquels elle souhaite s'engager. Ses connaissances de l'environnement et de la conjoncture économique, lui sont également indispensables pour ce faire.

12. Les banques islamiques exercent dans un système bancaire essentiellement conventionnel.

Le profit espéré par la banque s'écrit alors :

$$\sum_{i=1}^n p_{i\beta 2} (g_i - S_i + \Pi_b) \quad (4)$$

Quant à l'entrepreneur, qui a une aversion pour le risque, il va chercher à maximiser l'utilité de sa rémunération $u(S_i + P_e)$. Cette utilité étant de type Von-Neumann-Morgenstern. Elle intègre linéairement le coût (c) de son comportement. N'ayant d'autre choix que celui d'adopter le comportement b_2 pour maximiser son utilité, ce choix doit aboutir à ce que l'entrepreneur obtienne :

$$\sum_{i=1}^n p_{i\beta 2} \cdot u(S_i + \Pi_e) - c_{\beta 2} \geq \sum_{i=1}^n p_{i\beta 1} \cdot u(S_i + \Pi_e) - c_{\beta 1} \quad (5)$$

Autrement dit, sa rémunération sera plus conséquente s'il choisit le comportement b_2 , même si ce comportement est celui qui lui demande plus de sacrifice, et donc lui est plus coûteux.

Cette inégalité représente la contrainte de compatibilité du mécanisme incitatif. La participation de l'entrepreneur dans le projet impose également une autre contrainte dite de rationalité, qui doit garantir à ce dernier une utilité espérée au moins égale à son utilité de réservation U_0 . Soit :

$$\sum_{i=1}^n p_{i\beta 2} \cdot u(S_i + \Pi_e) - c_{\beta 2} \geq U_0 \quad (6)$$

Cette inégalité impose la contrainte de participation (ou de rationalité) de l'entrepreneur. Autrement dit, en choisissant le comportement b_2 , l'entrepreneur doit au moins toucher une rémunération égale à U_0 .

2.2.2. LES CONDITIONS D'UNE RÉMUNÉRATION OPTIMALE

Soit $V(b)$ l'utilité de la banque qui dépend de l'output final g_i , de la rémunération versée à l'entrepreneur S_i , de sa part dans le profit P_b et de la probabilité $p_{i\beta 2}$. La maximisation de $V(b)$ par la banque, doit tenir compte des contraintes d'incitation et de rationalité de l'entrepreneur. Soit :

$$\left\{ \begin{array}{l} V(\beta) = \max_{(S_i, i=1 \text{ à } n)} \left[\sum_{i=1}^n p_{i\beta 2} \cdot (g_i - S_i + \Pi_b) \right] \\ \text{tel que} \\ \sum_{i=1}^n p_{i\beta 2} \cdot u(S_i + \Pi_e) - c_{\beta 2} \geq \sum_{i=1}^n p_{i\beta 1} u(S_i + \Pi_e) - c_{\beta 1} \quad (5) \\ \sum_{i=1}^n p_{i\beta 2} \cdot u(S_i + \Pi_e) - c_{\beta 2} \geq U_0 \quad (6) \end{array} \right.$$

En maximisant $V(b)$, donc son profit espéré sous les contraintes de compatibilité incitative (5) et de participation (6) de l'entrepreneur, la banque structure le mécanisme d'incitation de telle sorte que le comportement qu'elle désire induire soit également le comportement désiré par l'entrepreneur. Elle parvient par la même occasion à élaborer un système incitatif où la rémunération de l'entrepreneur, qui en résulte, est optimale.

Écrivons le Lagrangien associé à ce programme d'optimisation :

$$L = \sum_{i=1}^n (g_i - S_i + \Pi_b) \cdot p_{i\beta 2} - \lambda \left[c_{\beta 2} + U_0 - \sum_{i=1}^n u(S_i + \Pi_e) \cdot p_{i\beta 2} \right] - \mu \left[c_{\beta 2} - c_{\beta 1} - \sum_{i=1}^n u(S_i + \Pi_e) (p_{i\beta 2} - p_{i\beta 1}) \right]$$

La banque islamique : un nouveau modèle de banque d'investissement et de développement

Les conditions du premier ordre de Kuhn-Tucker par rapport à S_i s'écrivent :

$$-p_{i\beta_2} + \lambda u'(S_i + \Pi_e) \cdot p_{i\beta_2} + \mu \cdot u'(S_i + \Pi_e) [p_{i\beta_2} - p_{i\beta_1}] = 0$$

En divisant les deux membres de cette égalité par $[p_{i\beta_2} u'(S_i + P_e)]$, on obtient l'équation fondamentale qui détermine la forme du système d'incitation¹³ :

$$\frac{1}{u'(S_i + \Pi^e)} = \lambda + \mu \left[1 - \frac{p_{i\beta_1}}{p_{i\beta_2}} \right] \quad (7)$$

On peut s'attendre à ce que la contrainte de participation soit saturée, simplement parce que rien n'oblige la banque à donner plus que U_0 à l'entrepreneur ; il s'ensuit donc que $l > 0$.

Quant à la contrainte d'incitation, elle apparaît plus problématique :

– Supposons que $m = 0$, dans ce cas, l'équation (7) implique que $u'(S_i + P_e)$ est égale à une constante égale à $1/\lambda$; en d'autres termes, cela signifie que la rémunération de l'entrepreneur est indépendante de l'output final. Donc, $(S_i + P_e)$ serait une rémunération fixe égale à S_0 .

Si l'on remplace $(S_i + P_e)$ par S_0 dans la contrainte de compatibilité du mécanisme incitatif, on obtiendrait :

$$u(S_0) \cdot \sum_{i=1}^n p_{i\beta_2} - c_{\beta_2} > u(S_0) \cdot \sum_{i=1}^n p_{i\beta_2} - c_{\beta_1} \quad (8)$$

$\sum_{i=1}^n p_{i\beta_2} = 1$ étant égale à l'unité :

$$c_{\beta_1} > c_{\beta_2} \quad (9)$$

Cette inégalité traduit le fait que le comportement que la banque préfère, et cherche à induire, soit b_1 , correspond au comportement que préfère également l'entrepreneur, puisque ce comportement est le moins contraignant et donc le moins coûteux pour ce dernier. Il n'y a donc pas de conflit d'intérêt entre la banque et l'entrepreneur en ce qui concerne le choix du comportement. Si c'était le cas, la banque se montrerait indifférente vis-à-vis du comportement choisi par l'entrepreneur, elle lui fournirait alors une assurance complète quant à sa rémunération (MEYERSON R., 1979). Or ce n'est pas le cas ici, m ne peut donc être nulle.

– m est donc strictement positif ($m > 0$ « Théorème de Kuhn-Tucker »), la contrainte d'incitation est par conséquent saturée. L'utilité de l'entrepreneur dépend comme il a été prévu dans ce cas, de l'output final g_i . D'où l'intérêt de ce dernier à choisir le comportement b_2 qui maximise g_i , même si celui-ci lui impose un coût élevé.

La maximisation de $V(b)$ sous les contraintes (5) et (6), permet ainsi à la banque de définir une rémunération optimale qui couvre l'utilité de réserve de l'entrepreneur et le récompense pour son choix du meilleur comportement b_2 , qui maximise le profit total.

2.3. Situation d'information cachée

2.3.1. LE CADRE THÉORIQUE DE L'ANALYSE

C'est une situation, où l'on suppose l'existence de deux états de la nature q_1 et q_2 , tels que q_1 est meilleur que q_2 ($q_1 > q_2$). Ces deux états se caractérisent chacun par une fonction de coût, C_{q_1} et C_{q_2} qui ne sont pas observables par la banque. On suppose également, que la valeur de l'output obtenue dans chaque état de la nature renseigne la banque sur le comportement adopté par l'entrepreneur, sans permettre à celle-ci de savoir ce que ce comportement coûte réellement à l'entrepreneur.

13. La relation (7) montre également que la rémunération de l'entrepreneur dépend du rapport des probabilités $p_{i\beta_1}/p_{i\beta_2}$. En statistique, un tel ratio est appelé ratio de vraisemblance. Il mesure le rapport de la vraisemblance d'observer g_i quand l'entrepreneur choisit β_1 à la vraisemblance d'observer g_i quand l'entrepreneur choisit β_2 . Une valeur élevée de ce ratio est un élément en faveur du choix de β_1 par l'entrepreneur et une faible valeur suppose l'hypothèse du choix de β_2 .

Soit g_{qi} l'output obtenu et $C_{qi}(g_{qi})$ la fonction de coût de l'entrepreneur dans l'état qi . Puisque $q_2 < q_1$, le comportement de l'entrepreneur en q_2 , est donc le plus coûteux, de sorte que $C_{q_2}(g_{q_2}) > C_{q_1}(g_{q_1})$ quelque soit g_{qi} . Désignons par S_{qi} la rémunération de l'entrepreneur en fonction de g_{qi} , et par $[S_{qi} - C_{qi}(g_{qi}) + P_{eqi}]$ sa fonction d'utilité en qi . Ne sachant pas dans quel état de la nature l'entrepreneur exerce, la banque lui attribue une probabilité p_{qi} d'être en qi . Enfin, nous admettons que soit respectée la condition selon laquelle l'entrepreneur doit recevoir au moins son utilité de réserve U_0 (que nous supposons ici nulle pour des raisons de simplification), ainsi que la condition sur les fonctions de coût, de sorte que :

$$\begin{cases} U_0 = 0 \text{ et,} \\ \text{si } C_{\theta_2}(g_{\theta_2}) > C_{\theta_1}(g_{\theta_1}) \Rightarrow C'_{\theta_2}(g_{\theta_2}) > C'_{\theta_1}(g_{\theta_1}) \quad \forall g_{\theta_i} \end{cases}$$

En d'autres termes, l'entrepreneur annonçant un mauvais état de la nature et donc un coût total plus élevé, aura naturellement un coût marginal plus élevé. Cette condition est connue sous le nom de la propriété d'intersection unique¹⁴ (LAFFONT J.J., 1985), selon laquelle, g_{q_1}, g_{q_2} , tel que $g_{q_2} > g_{q_1}$, on doit avoir :

$$C_{\theta_2}(g_{\theta_2}) - C_{\theta_2}(g_{\theta_1}) > C_{\theta_1}(g_{\theta_2}) - C_{\theta_1}(g_{\theta_1}) \quad (10)$$

Or, il se peut que l'entrepreneur cherche à se faire passer pour un entrepreneur à coût élevé, alors qu'il avait évolué dans le « meilleur » état de la nature. Pour éviter cela, la banque structure le mode de rémunération de telle sorte que l'utilité que retire l'entrepreneur de son choix de réaliser g_{q_1} en q_1 , soit supérieure à l'utilité qu'il retirera en choisissant g_{q_2} en q_1 . Il en serait de même s'il choisit g_{q_2} en q_2 , plutôt que g_{q_1} en q_2 (MYERSON R., 1979).

2.3.2. LES CONDITIONS D'UNE RÉMUNÉRATION OPTIMALE

La difficulté qu'éprouve la banque pour observer l'état de la nature dans lequel a réellement évolué l'entrepreneur et son incapacité à apprécier le coût réel de son comportement, laisse présager une situation où la banque est victime d'une asymétrie de l'information qui pourrait la désavantager lors du partage des profits.

La maximisation du profit de la banque est soumise à un certain nombres de contraintes, telles que :

$$\begin{cases} \max_{g_{\theta_1}, g_{\theta_2}, S_{\theta_1}, S_{\theta_2}} [P_{\theta_1} \cdot (g_{\theta_1} - S_{\theta_1} + \Pi_{b\theta_1}) + P_{\theta_2} \cdot (g_{\theta_2} - S_{\theta_2} + \Pi_{b\theta_2})] \\ \text{tel que} \\ S_{\theta_1} - C_{\theta_1}(g_{\theta_1}) + \Pi_{e\theta_1} \geq 0 \quad (11) \\ S_{\theta_2} - C_{\theta_2}(g_{\theta_2}) + \Pi_{e\theta_2} \geq 0 \quad (12) \\ S_{\theta_1} - C_{\theta_1}(g_{\theta_1}) + \Pi_{e\theta_1} \geq S_{\theta_2} - C_{\theta_1}(g_{\theta_2}) + \Pi_{e\theta_2} \quad (13) \\ S_{\theta_2} - C_{\theta_2}(g_{\theta_2}) + \Pi_{e\theta_2} \geq S_{\theta_1} - C_{\theta_2}(g_{\theta_1}) + \Pi_{e\theta_1} \quad (14) \end{cases}$$

Les conditions (11) et (12) sont les contraintes de participation, qui couvrent les coûts des comportements de l'entrepreneur, alors que (13) et (14) sont les contraintes de compatibilité incitatives faisant en sorte que l'entrepreneur ait intérêt à ne pas mentir sur l'état de la nature.

Une réécriture des conditions de compatibilité nous permet de faire une première observation à propos de ce problème d'optimisation :

14. Cette propriété implique que toute courbe d'indifférence donnée pour un agent de type 1 ne coupe au plus qu'une seule fois une courbe d'indifférence donnée d'un agent de type 2.

*La banque islamique : un nouveau modèle de banque d'investissement
et de développement*

$$\begin{cases} S_{\theta 2} \leq S_{\theta 1} + C_{\theta 1}(g_{\theta 2}) - C_{\theta 1}(g_{\theta 1}) + \Pi_{e\theta 1} - \Pi_{e\theta 2} & (15) \\ S_{\theta 2} \geq S_{\theta 1} + C_{\theta 2}(g_{\theta 2}) - C_{\theta 2}(g_{\theta 1}) + \Pi_{e\theta 1} - \Pi_{e\theta 2} & (16) \end{cases}$$

Ces inégalités indiquent que si les contraintes de compatibilité sont satisfaites, alors,

$$C_{\theta 1}(g_{\theta 2}) - C_{\theta 1}(g_{\theta 1}) \geq C_{\theta 2}(g_{\theta 2}) - C_{\theta 2}(g_{\theta 1}) \quad (17)$$

La condition d'intersection unique implique que l'entrepreneur dans q_2 a un coût marginal uniformément plus élevé que celui de l'entrepreneur dans q_1 . Il y aurait contradiction avec (17) si $g_{q_2} > g_{q_1}$. Par conséquent, la solution optimale implique dans ce cas, que $g_{q_2} \leq g_{q_1}$, ce qui signifie que l'entrepreneur produit au moins autant dans q_1 que dans q_2 .

2.3.3. LES CONDITIONS DE SATURATION DES CONTRAINTES DU MÉCANISME INCITATIF

Examinons tout d'abord les contraintes (11) et (13). Celles-ci peuvent être écrites sous les formes suivantes :

$$S_{\theta 1} \geq C_{\theta 1}(g_{\theta 1}) - \Pi_{e\theta 1} \quad (11')$$

$$S_{\theta 1} \geq C_{\theta 1}(g_{\theta 1}) + [S_{\theta 2} - C_{\theta 1}(g_{\theta 2}) + \Pi_{e\theta 2}] - \Pi_{e\theta 1} \quad (13')$$

La banque souhaite bien évidemment que S_{q_1} soit aussi faible que possible. Ceci revient à supposer que l'une au moins des deux contraintes ci-dessus soit saturée. Pour savoir laquelle, nous réécrivons la contrainte (12), compte tenu du fait que $C_{q_2}(g_{q_2}) > C_{q_1}(g_{q_2})$. Cela permet d'en déduire que :

$$S_{\theta 2} + \Pi_{e\theta 2} - C_{\theta 1}(g_{\theta 2}) > S_{\theta 2} + \Pi_{e\theta 2} - C_{\theta 2}(g_{\theta 2})$$

Or $[S_{q_2} - C_{q_2}(g_{q_2}) + P_{e q_2} \geq 0]$, alors l'expression $[S_{q_2} - C_{q_1}(g_{q_2}) + P_{e q_2}]$ dans (13') est positive. Cela signifie que (11') n'est pas saturée. Il s'ensuit alors que :

$$S_{\theta 1} = C_{\theta 1}(g_{\theta 1}) - \Pi_{e\theta 1} + [S_{\theta 2} - C_{\theta 1}(g_{\theta 2}) + \Pi_{e\theta 2}] \quad (18)$$

Nous procédons maintenant à l'examen des contraintes (12), (14). Pour savoir laquelle des deux est saturée, il suffit de substituer l'équation (18) dans la contrainte (14) et de réaménager son écriture. Soit :

$$S_{\theta 2} - C_{\theta 2}(g_{\theta 2}) + \Pi_{e\theta 2} \geq S_{\theta 1} - C_{\theta 2}(g_{\theta 1}) + \Pi_{e\theta 1}$$

ou encore

$$S_{\theta 2} \geq S_{\theta 1} + C_{\theta 2}(g_{\theta 2}) - C_{\theta 2}(g_{\theta 1}) + \Pi_{e\theta 1} - \Pi_{e\theta 2}$$

En y remplaçant S_{q_1} telle quelle est exprimée en (18), on obtient :

$$S_{\theta 2} \geq S_{\theta 2} + C_{\theta 1}(g_{\theta 1}) - C_{\theta 1}(g_{\theta 2}) + C_{\theta 2}(g_{\theta 2}) - C_{\theta 2}(g_{\theta 1})$$

soit

$$C_{\theta 1}(g_{\theta 2}) - C_{\theta 1}(g_{\theta 1}) \geq C_{\theta 2}(g_{\theta 2}) - C_{\theta 2}(g_{\theta 1})$$

Cette relation viole comme on le voit, la condition d'intersection unique. On en déduit alors que c'est la contrainte de participation (12) qui est saturée, d'où :

$$S_{\theta 2} = C_{\theta 2}(g_{\theta 2}) - \Pi_{e\theta 2} \quad (19)$$

On voit ainsi que lorsque l'entrepreneur annonce que $q = q_2$, il recevra une rémunération qui le laisse libre de participer ou pas dans le projet. Au contraire, s'il annonce que $q = q_1$, il recevra un surplus de rémunération égal à $[S_{q_2} - C_{q_1}(g_{q_2}) + P_{e q_2}]$. Ce surplus le récompensera

d'avoir dit la vérité sur l'état de la nature dans lequel il a réellement exercé, et le dissuadera ainsi à ne pas se faire passer pour un entrepreneur à coût de comportement élevé quand il ne l'est pas.

En remplaçant S_{q_1} et S_{q_2} telles qu'elles sont exprimées dans (18) et (19), dans la fonction objectif de la banque, donnée par :

$$\max_{g_{\theta_1} g_{\theta_2}} [P_{\theta_1} [g_{\theta_1} - S_{\theta_1} + \Pi_{b\theta_1}] + p_{\theta_2} [g_{\theta_2} - S_{\theta_2} + \Pi_{b\theta_2}]]$$

On obtient :

$$\max_{g_{\theta_1} g_{\theta_2}} \left[\begin{aligned} &P_{\theta_1} (g_{\theta_1} - C_{\theta_1}(g_{\theta_1}) + \Pi_{e\theta_1}) - C_{\theta_2}(g_{\theta_2}) + C_{\theta_1}(g_{\theta_2}) + \Pi_{b\theta_1} \\ &+ P_{\theta_2} (g_{\theta_2} - C_{\theta_2}(g_{\theta_2}) + \Pi_{e\theta_2} + \Pi_{b\theta_2}) \end{aligned} \right]$$

Les conditions du premier ordre de ce problème sont :

$$\begin{cases} P_{\theta_1} [1 - C'_{\theta_1}(g_{\theta_1})] = 0 \\ P_{\theta_1} C'_{\theta_1}(g_{\theta_2}) - P_{\theta_1} C'_{\theta_2}(g_{\theta_2}) + p_{\theta_2} - p_{\theta_2} C'_{\theta_2}(g_{\theta_2}) = 0 \end{cases}$$

Soit :

$$\begin{cases} P_{\theta_1} [1 - C'_{\theta_1}(g_{\theta_1})] = 0 \\ P_{\theta_1} [C'_{\theta_1}(g_{\theta_2}) - C'_{\theta_2}(g_{\theta_2})] + p_{\theta_2} [1 - C'_{\theta_2}(g_{\theta_2})] = 0 \end{cases}$$

D'où :

$$\begin{cases} C'_{\theta_1}(g_{\theta_1}^*) = 1 \\ C'_{\theta_2}(g_{\theta_2}^*) = 1 + \frac{P_{\theta_1}}{P_{\theta_2}} \cdot [C'_{\theta_1}(g_{\theta_2}^*) - C'_{\theta_2}(g_{\theta_2}^*)] \end{cases}$$

ou encore :

$$\begin{cases} C'_{\theta_1}(g_{\theta_1}^*) = 1 & (20a) \\ C'_{\theta_2}(g_{\theta_2}^*) = \frac{1}{1 + \frac{P_{\theta_1}}{P_{\theta_2}}} + \frac{\frac{P_{\theta_1}}{P_{\theta_2}}}{1 + \frac{P_{\theta_1}}{P_{\theta_2}}} C'_{\theta_1}(g_{\theta_2}^*) & (20b) \end{cases}$$

L'équation (20a) implique que l'entrepreneur exerçant dans q_1 (celui à faible coût), produit la même quantité d'output que si q_1 était le seul état possible de la nature. Autrement dit, il produit la quantité d'output efficace au sens de Pareto. L'équation (20b) montre qu'en q_2 , compte tenu de la propriété d'intersection unique, l'entrepreneur produit moins que si q_2 était le seul état possible de la nature, puisque : $C'_{q_2}(g_{q_2}^*) > C'_{q_1}(g_{q_2}^*)$ (Voir annexe 2).

Au terme de cette analyse, nous avons supposé qu'en situation d'information cachée, la banque n'était pas en mesure d'observer la fonction de coût de l'entrepreneur dans chaque état de la nature. L'entrepreneur peut alors exploiter son avantage informationnel et annoncer le mauvais état de la nature pour faire croire à la banque qu'il avait fourni un effort élevé. Par conséquent, sa rémunération doit être élevée. Pour empêcher l'entrepreneur de tricher sur l'état de la nature, la banque structure le mécanisme d'incitation de façon à ce que la rémunération de l'entrepreneur honnête soit augmentée d'une prime qui le dissuadera de mentir sur l'état de la nature dans lequel il a réellement exercé.

Conclusion

De par sa vocation de banque de développement, la banque islamique qui ne dispose pas d'outils efficaces pour prévoir les risques de perte de ses capitaux et la survenance des incidents de solvabilité de ses partenaires, pourrait structurer le système de rémunération de l'entrepreneur à l'aide du modèle canonique de Principal-Agent, emprunté à la théorie des incitations. Ce faisant, la rémunération de l'entrepreneur sera fixée de façon à ce que ce dernier n'ait d'autre intérêt que de coopérer en adaptant le comportement que la banque juge optimal, et en révélant les informations exactes sur les états de la nature. De cette façon, il peut être évité à la banque islamique d'être victime des asymétries et des désavantages informationnels liés à la difficulté d'observer les comportements ou d'accéder aux informations privées des entrepreneurs. Elle pourrait ainsi multiplier ses interventions et ses engagements auprès des entreprises et jouer un rôle déterminant dans la croissance et le développement socioéconomique.

Annexe 1. Exemple d'un financement par commandite

Pour illustrer cette pratique, considérons un projet construit sur la base d'un contrat de commandite pour un montant de 1 million d'unités monétaires (um) et sur l'hypothèse minimaliste d'un rendement réel ex-post de 5 % la première année sur les capitaux mis à la disposition de l'entrepreneur. Autour de cette hypothèse ont été inscrits au hasard les profits des années suivantes, en admettant qu'il y ait pu y avoir des pertes, lors de certaines d'entre elles. L'opération s'étale sur une période de dix ans et, est amortie linéairement. Le niveau des prix étant supposé constant.

Sur la base d'un taux de partage des résultats de 20 %, entre la banque et le déposant d'un côté, la banque et l'entrepreneur de l'autre, il est possible de dresser les tableaux suivants expliquant le déroulement et le dénouement d'une telle opération.

Tableau 1. Amortissement

(en milliers de um)

Années	Amortissement	Résultat réalisé à chaque période, constaté ex-post	20 % accordé à la banque	Annuités
1	100	50	10	110
2	100	80	16	116
3	100	60	12	112
4	100	- 10	- 2	98
5	100	- 50	- 10	90
6	100	100	20	120
7	100	100	20	120
8	100	0	0	100
9	100	60	12	112
10	100	50	10	110
Total	1 000	440	88	1 088

Tableau 2. Répartition des résultats Banque-Entreprise

(en milliers de um)

Année	Résultat	Banque	Entreprise
1	50	10	40
2	80	16	64
3	60	12	48
4	- 10	- 2	- 8
5	- 50	- 10	- 40
6	100	20	80
7	100	20	80
8	0	0	0
9	60	12	48
10	50	10	40
Total	440	88	352

Tableau 3. Répartition du résultat Banque-Déposant

(en milliers de um)

Année	Résultat	Banque	Déposant
1	10	2	8
2	16	3,2	12,8
3	12	2,4	9,6
4	- 2	- 0,4	- 1,6
5	- 10	- 2	- 8
6	20	4	16
7	20	4	16
8	0	0	0
9	12	2,4	9,6
10	10	2	8
Total	88	17,6	70,4

Avec ce procédé, la contrainte de « coût des fonds » n'est plus intégrée, par la banque et l'entrepreneur, dans la décision d'investir, comme dans la gestion de la dette¹⁵. L'entrepreneur semble tirer le plus profit de ce procédé, puisqu'il réalise en 10 ans, sur l'opération, un rendement en termes réels, de 35,2 %, alors que le déposant et la banque réalisent chacun 7,04 % et 1,76 %.

15. Cette contrainte découle de la théorie classique selon laquelle les individus renonceraient à une consommation immédiate seulement dans la mesure où leur épargne serait rémunérée à un taux réel contractuel garanti, plus ou moins élevé selon la conjoncture, de telle sorte que ce taux devient rigide et incontournable à long terme. Les fonction de consommation, d'épargne et d'investissement, et finalement le prix du capital, sont alors irrémédiablement liés aux taux d'intérêt réel rendu ainsi « fixe et prédéterminé ».

Annexe 2. Le cas de l'information cachée

Désignons par

$$C_{\theta_i}(g_{\theta_i}) = \frac{\theta_i \cdot g_{\theta_i}^2}{2},$$

et par p_{q_1} , p_{q_2} les probabilités de révéler des états q_1 et q_2 par l'entrepreneur. La solution optimale pour la banque dans l'hypothèse d'information cachée est déterminée par les équations (18), (19), (20a) et (20b). Après avoir remplacé $C_{q_i}(g_{q_i})$ par son expression dans les formules de

$$S_{\theta_1} = \left(\frac{g_{\theta_1}^{*2}}{2} + \left[S_{\theta_2} - \frac{g_{\theta_2}^{*2}}{2} \right] \right) \text{ et } S_{\theta_2} = g_{\theta_2}^{*2},$$

on obtient pour ces équations, les solutions suivantes :

$$\left\{ \begin{array}{l} g_{\theta_1}^* = 1 \qquad g_{\theta_2}^* = \frac{1}{2 + \frac{p_{\theta_1}}{p_{\theta_2}}} \\ S_{\theta_1}^* = \frac{1}{2} + \frac{1}{2} \left[\frac{1}{2 + \frac{p_{\theta_1}}{p_{\theta_2}}} \right]^2 \quad S_{\theta_2}^* = \left[\frac{1}{2 + \frac{p_{\theta_1}}{p_{\theta_2}}} \right]^2 \end{array} \right.$$

Si l'on désigne par T_b et T_e les taux de partage du « profit résiduel » de la banque et de l'entrepreneur, leurs profits respectifs peuvent s'écrire :

Pour la banque

$$\square_{\text{banque}} = p_{\theta_1}(g_{\theta_1}^* - S_{\theta_1}^* + \Pi_{b\theta_1}) + p_{\theta_2}(g_{\theta_2}^* - S_{\theta_2}^* + \Pi_{b\theta_2})$$

$$\square_{\text{banque}} = p_{\theta_1}(g_{\theta_1}^* - S_{\theta_1}^* + T_b(g_{\theta_1}^* - S_{\theta_1}^*)) + p_{\theta_2}(g_{\theta_2}^* - S_{\theta_2}^* + T_b(g_{\theta_2}^* - S_{\theta_2}^*))$$

$$\square_{\text{banque}} = p_{\theta_1}((1 + T_b)(g_{\theta_1}^* - S_{\theta_1}^*)) + p_{\theta_2}((1 + T_b)(g_{\theta_2}^* - S_{\theta_2}^*))$$

soit

$$\square_{\text{banque}} = (1 + T_b)[p_{\theta_1}(g_{\theta_1}^* - S_{\theta_1}^*) + p_{\theta_2}(g_{\theta_2}^* - S_{\theta_2}^*)]$$

Pour l'entrepreneur :

$$\square_{\text{Entp}} = p_{\theta_1}(S_{\theta_1}^* + T_e(g_{\theta_1}^* - S_{\theta_1}^*)) + p_{\theta_2}(S_{\theta_2}^* + T_e(g_{\theta_2}^* - S_{\theta_2}^*))$$

soit

$$\square_{\text{Entp}} = p_{\theta_1}[(1 - T_e)S_{\theta_1}^* + T_e(g_{\theta_1}^*)] + p_{\theta_2}[(1 - T_e)S_{\theta_2}^* + T_e(g_{\theta_2}^*)]$$

Numériquement :

Si l'on fixe $p_{q_1} = p_{q_2} = 1/2$ pour un projet cofinancé à une hauteur de 60 % par la banque et 40% par l'entrepreneur, la solution optimale pour la banque est donnée par les valeurs de $(g^*c1, g^*c2, S^*c1, S^*c2) = (1, \frac{1}{3}, \frac{5}{9}, \frac{1}{9})$. Les profits respectifs s'élèveront à :

$$\square_{\text{banque}} = \left(1 + \frac{6}{10} \right) \left[\frac{1}{2} \left(1 - \frac{5}{9} \right) + \frac{1}{2} \left(\frac{1}{3} - \frac{1}{9} \right) \right] = \frac{8}{15}$$

$$\square_{\text{Entp}} = \frac{1}{2} \left[\frac{6}{10} \times \frac{5}{9} + \frac{4}{10} \times 1 \right] + \frac{1}{2} \left[\frac{6}{10} \times \frac{1}{9} + \frac{4}{10} \times \frac{1}{3} \right] = \frac{7}{15}$$

Bibliographie

- HAL R. Varian (1995). « Introduction à la Micro-économie », 3^e édition, collection Prémisses.
- HEINRICH J. (1987). « Les principaux contrats de financement utilisés par les banques islamiques ». In : *Revue Banque*, décembre.
- IQBAL Z. & MIRAKHOR A. (1986). « Saving Behavior in an economy without fixed interest », Discussion Paper, n° 184, World Bank.
- IQBAL Z. & MIRAKHOR A. (1987). « Islamic Banking » Washington.
- KHAN M. & MIRAKHOR A. (1987). « Theoretical Studies in Islamic Banking and Finance » USA.
- LAFFONT J.J. (1985). « Cours de théorie microéconomique, vol. II. Économie de l'incertain et de l'information ». Paris : Économica.
- MYERSON R. (1979). « Incentive Compatibility and the Bargaining Problem », *Econometrica*, 47, 61-74.
- NAQVI S. (1981). « Ethics and Economics An Islamic synthesis », Londres.
- UL HAQ N., MIRAKHOR A. (1986). « Optimal profit sharing and investment in an interest free economy » IMF Working paper, n° 12, Washington.
- SIDDIQI M. (1983). « Issues in Islamic banking », Leicester.
- WHOLERS Scharf (1983). « Arab and Islamic Banks : New business partners ». Paris : OCDE.

L'information : une nécessité pour les systèmes financiers décentralisés

E. Bloy
Université Lyon 2

L'information est au cœur des problèmes financiers africains, dans la mesure où le manque de transparence et de lisibilité bloque le fonctionnement des systèmes financiers et établit le risque à un niveau tel qu'il ne peut être contourné par les techniques habituelles.

L'émergence de l'informel financier et sa transformation progressive en systèmes financiers décentralisés constituent une réponse partielle à ce manque d'information. En effet, ces institutions ont deux avantages qui leur permettent de collecter l'information à moindre coût et donc d'aborder la décision de crédit dans des milieux et à des conditions qui sont hors de portée des banques classiques :

- la proximité d'une part
- le bénévolat d'autre part

Toutefois, la réponse n'est que partielle, comme nous venons de l'indiquer, car elle ne concerne qu'un flux d'information, celui qui remonte des clients vers le système financier décentralisé. Or, ces systèmes ont besoin pour fonctionner, non seulement de recevoir des flux d'informations, mais également d'émettre de tels flux. Nous voulons dans cette communication montrer que l'existence de systèmes financiers décentralisés viables et pérennes, gage d'une reconstruction des systèmes financiers africains autour des besoins de la PME, passe par la production d'informations fiables et adaptées à leur contexte. Nous appuierons nos propos sur l'exemple malien que nous avons approché récemment.

Nous montrerons que le comportement des agents dont les décisions conditionnent la survie des systèmes financiers décentralisés est fonction de l'information émise par ces entités. Ces prémisses étant posés, nous aborderons le problème de la nature des informations requises. Dans cette perspective différents problèmes seront évoqués :

- Il s'agira d'identifier les divers agents récepteurs de cette information, et d'analyser leurs besoins informationnels.
- Quels types d'indicateurs diffuser ?
- Peut-on réaliser des économies informationnelles en produisant des indicateurs élargissant le plus possible l'intersection commune aux divers agents intéressés ?
- Peut-on et doit-on standardiser l'information diffusée de façon à permettre les comparaisons entre les systèmes (problèmes de normes d'informations) ?

Enfin, il s'agit de s'interroger sur le paramétrage de ces informations. En effet, face à la production de données comptables ou extra-comptables, forcément réductrices, qui émanent d'institutions évoluant dans des contextes et dans des conjonctures différentes, il convient d'envisager des grilles d'interprétation permettant de recadrer les données à l'intérieur des particularités propres à chaque système.

1. Les SFD à la croisée des flux d'informations

1.1. Les trois supports des SFD

Le fonctionnement des systèmes financiers décentralisés suppose la présence de trois catégories d'agents :

- des usagers ou des clients

- des bailleurs de fonds
- des banques (y compris la Banque Centrale).

Il est à peine besoin d'insister sur la nécessité des premiers, puisque tout système financier décentralisé n'a d'intérêt que dans la mesure où il répond à des besoins de financement non satisfaits par d'autres moyens. Cependant, il ne faut pas perdre de vue que la plupart du temps ces usagers sont d'un type un peu particulier, puisqu'ils sont également participant au capital, donc au financement de l'entité qu'ils ont contribué à susciter, et qu'ils en sont également les gestionnaires.

Les bailleurs de fonds constituent l'autre support fondamental de ce type d'institution. Leur point commun avec les usagers est d'être également à l'origine du système. En effet, soit ce sont les bailleurs de fonds qui vont provoquer l'initiative et la financer, soit ils vont se contenter de répondre à des demandes de financement sur la base d'un projet déjà existant. Bien souvent ces bailleurs de fonds vont accompagner le projet durant une longue période et participer directement ou indirectement à sa gestion.

Enfin, il est clair que ces systèmes ne peuvent fonctionner sans utiliser le système bancaire. L'utilisation peut être plus ou moins étendue ou plus ou moins formalisée selon le degré de développement du système financier décentralisé. Cette coopération, sous sa forme la moins élaborée et souvent sous sa forme implicite consiste en dépôt de fonds, rémunérés ou non dans les institutions financières formelles. Sous les formes plus sophistiquées, il y a non seulement dépôt de fonds dans les institutions bancaires, mais également demande de refinancement auprès de ces institutions. La coopération peut alors devenir plus consciente, voire aboutir à une véritable politique de soutien de la part de l'institution bancaire. Nous ne nous intéresserons pas ici aux relations avec la Banque Centrale, dans la mesure où elles ressortent de la loi et ne sont pas susceptibles de rentrer dans le jeu d'une information conformée à des besoins spécifiques dans le cadre d'une relation contractuelle durable. Cependant, il est clair, en particulier dans le cadre de l'UMOA que le rôle des informations émises à destination de la Banque Centrale sont vitales, puisqu'elles vont permettre l'émergence du SFD dans le paysage financier institutionnel.

1.2. L'information : un besoin pour stabiliser les relations entre les agents supports et les systèmes financiers décentralisés

Notre réflexion s'inscrit dans un cadre de référence plus général qui est celui de la démarche dite du « gouvernement d'entreprise », démarche qui fait une large place à l'information.

La démarche du gouvernement d'entreprise repose sur l'idée que l'entreprise se doit de fonctionner dans l'intérêt de ses actionnaires, en créant de la valeur pour ceux-ci, et doit donc mettre en place des dispositifs leur permettant d'exercer leur contrôle.

Cette démarche qui nous vient du monde anglo-saxon est somme toute assez banale, et au surplus relativement ancienne puisque la littérature de finance d'entreprise de la fin des années 50 et du début des années 60 fait systématiquement référence dans tous les modèles à la richesse des actionnaires assimilée à la valeur de l'entreprise.

Ce qui est nouveau c'est le poids considérable de ces critères dans la gestion des entreprises contemporaines, et la généralisation de ce modèle à l'ensemble du monde industrialisé, y compris aux plus réfractaires (la France en est un bon exemple). Or un des points particulièrement importants dans la gouvernance d'entreprise réside dans la transparence des sociétés qui dépend essentiellement de la quantité et de la qualité des informations fournies par ces sociétés à leur environnement. Deux sociétés de dimension mondiale ont récemment illustré ce défaut d'information par la baisse brutale de leur cours de bourse et même par la démission de son dirigeant pour l'une (Compaq). La baisse du cours boursier en rendant le financement de l'entreprise plus onéreux compromet le développement de cette entreprise. La démission d'un dirigeant en déstabilisant la gestion peut également compromettre l'avenir d'une entreprise.

L'information : une nécessité pour les systèmes financiers décentralisés

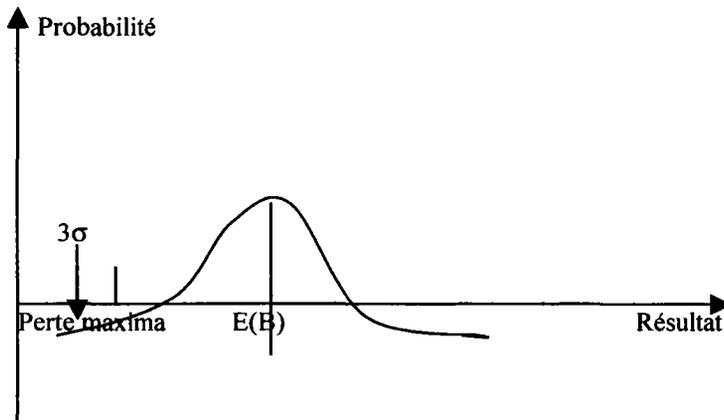
En d'autres termes, les actionnaires, que ce soit par l'intermédiaire du marché ou par l'usage de leurs droits à travers les assemblées d'actionnaires, peuvent infléchir les processus de décisions à l'intérieur de l'entreprise. On peut donc considérer qu'un défaut d'information et de communication est de nature à entraver gravement le développement d'une organisation quelle qu'elle soit ; de par la sanction infligée par les actionnaires, ce qui est paradoxal, car on voit que ce pouvoir de sanction peut aller jusqu'à déstabiliser l'entreprise, et donc jusqu'à mettre en cause le fonctionnement de l'institution dont ils sont propriétaires. En réalité, cela n'est concevable que parce que l'on raisonne implicitement dans un monde de marché, où l'entreprise est ramenée à une valeur d'actif financier dont on peut se dessaisir facilement pour réinvestir dans un autre. On est donc dans un système de dissociation totale de la propriété et de la gestion. Les gestionnaires sont des mandataires salariés d'actionnaires propriétaires d'actifs banalisés et substituables les uns aux autres, leurs seules caractéristiques spécifiques étant leurs niveaux de risque et de rendement. L'entreprise cesse d'être industrielle ou prestataire de service pour devenir un portefeuille d'activité matérialisée par des portefeuilles d'actifs et de passifs entre lesquels les gestionnaires doivent arbitrer. Toute notion d'attachement à l'entreprise en tant que personne morale disposant d'un profil spécifique, disparaît dans une telle conception. On ne peut d'ailleurs manquer d'être étonné par le paradoxe qui consiste à exalter les valeurs et la culture d'entreprise auprès des salariés, alors que pendant le même temps on met en avant une gestion et un système de propriété qui va à l'encontre de cette démarche. En effet, lorsque la gestion ne leur convient plus, les actionnaires menacent de quitter le navire pour embarquer sur un autre, ce qui constitue à la fois une menace pour les gestionnaires et pour la personne morale elle-même qui est rendue vulnérable par la baisse de son cours (possibilité d'OPA et coût des capitaux plus élevés), et bien entendu pour les salariés de cette entreprise également, à moins que l'on considère que ceux-ci, comme les actionnaires, ont la possibilité de retrouver un navire en partance (ce qui convenons en, est loin d'être le cas en général). La sanction est crédible, parce que l'on sait que les actionnaires n'ont pas d'attachement spécifique à l'entreprise, mais recherchent simplement une optimisation de leurs risques et de leur rendement.

Les principes de la gouvernance d'entreprise et leur corollaire informationnel s'applique aux SFD à condition d'avoir une compréhension élargie de la gouvernance d'entreprise et de tenir compte des spécificités des pays en développement.

On peut se demander si le fonctionnement d'un modèle aussi drastiquement soumis à la logique de marché peut se transposer au contexte qui est le notre, contexte caractérisé par des dysfonctionnements importants de l'économie de marché et par un défaut de transparence quasiment consubstantiel à la nature même des sociétés observées. En réalité, et sous réserve de limites que nous énoncerons par la suite et qui sont celles inhérentes à toute logique libérale, nous pensons qu'il faut répondre par l'affirmative, en faisant deux remarques :

– La première, est que le champ de la gouvernance d'entreprise a été récemment étendu des actionnaires à ce qu'il est désormais convenu d'appeler les « stakeholders », c'est-à-dire toutes les parties prenantes au fonctionnement de l'entreprise, à savoir les clients, les fournisseurs, les financiers, les salariés, etc. Autrement dit, dans cette perspective, la gouvernance d'entreprise devient l'ensemble des principes qui permettent de soumettre l'entreprise au contrôle de ses partenaires. Par là même, on définit la masse et la nature des informations qui doivent être fournies à l'ensemble des « stakeholders ». Bien évidemment, l'objectif de l'entreprise reste toujours la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, mais on intègre cette fois-ci le fait que d'autres agents peuvent avoir une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise (créancier refusant un crédit, salariés mécontents et faisant peu d'effort de productivité, etc.), et ainsi l'empêcher d'atteindre ces objectifs. Il convient donc d'intégrer dans la stratégie de l'entreprise les attentes de ces agents et de leur fournir les informations permettant de leur assurer qu'on est calé sur la bonne trajectoire. Il est clair alors que l'optimisation de la valeur de l'entreprise devient infiniment plus complexe, dans la mesure où les attentes de ces divers agents ne convergent pas nécessairement, on est donc dans une logique d'optimisation sous contrainte.

L'objectif des SFD est de permettre à des populations qui sont exclues des institutions formelles d'obtenir du crédit. Les SFD ne peuvent subsister et atteindre leur objectif de crédit, et donc avoir une véritable valeur sociale, que s'ils ont un montant suffisant de fonds propres. En effet, comme dans n'importe quelle institution financière, les fonds propres sont fonction des risques assumés par l'établissement. En effet, les nouvelles conceptions en matière de gestion bancaire nous montrent que les fonds propres doivent être fixés au niveau des pertes maxima qu'un intermédiaire financier accepte de supporter à un seuil de probabilité fixé à l'avance, selon la logique du graphique suivant :



Dans ce cas de figure les résultats sont supposés distribués normalement. On suppose que l'on accepte d'être dans une situation de défaillance une fois sur cent. Dans ces conditions le montant des capitaux propres doit être fixé au niveau des pertes correspondant à un écart de 3 écarts type par rapport à la moyenne (fonds propres économiques). Autrement dit plus la dispersion des résultats est importante plus les fonds propres doivent être élevés. On conçoit alors aisément que dans des SFD où les risques peuvent être relativement importants, encore qu'ils le sont moins qu'on ne le croit, il est vital de disposer des fonds propres correspondant aux risques encourus si l'on espère bénéficier d'une certaine pérennité. Au démarrage et pendant l'enfance du système ces fonds propres doivent être obtenus auprès des sociétaires et éventuellement et parfois surtout auprès des bailleurs de fonds qui « dotent l'institution » d'un minimum de fonds fournis en monnaie ou en nature ou parfois sous les deux formes. En bonne logique la détermination des fonds propres relève d'un exercice prévisionnel relativement approfondi et également d'un exercice de communication assez élaboré, aussi bien vis-à-vis des usagers que des bailleurs de fonds.

Mais dans le cours de son développement, un SFD doit être capable de renforcer lui-même ses fonds propres, et il ne peut le faire que s'il démontre sa capacité à gérer les flux financiers dont il a la charge, ce qui suppose en particulier une aptitude à dégager une rentabilité suffisante pour constituer des réserves permettant d'atteindre le niveau de sécurité correspondant au stade de son évolution.

Dans cette poursuite de l'effort de constitution de fonds propres un système financier décentralisé a besoin du soutien de ses clients, de ses sociétaires, de ses bailleurs de fonds, et des banques. Dans ces conditions, la conception élargie de la gouvernance d'entreprise est transposable à la situation des SFD qui doivent des comptes à l'ensemble des parties prenantes à leur fonctionnement.

La deuxième remarque que nous voudrions faire tient à la nature de l'optimisation qui est en cause. Il ne s'agit pas ici de rendre la valeur la plus élevée possible pour les actionnaires. Une telle démarche n'aurait pas de sens dans le contexte qui nous intéresse. Il s'agit plutôt d'optimiser la contribution du SFD au processus de développement dans lequel il s'insère.

L'information : une nécessité pour les systèmes financiers décentralisés

On ne peut s'empêcher de penser qu'un outil d'analyse fécond, mis en œuvre en France, dans la fin des années 60 et au début des années 70, pourrait être réanimé avec profit dans ce cadre là : il s'agit du surplus de productivité globale. Rappelons que le surplus de productivité globale se définit comme l'accroissement de résultat à prix constant sur deux exercices successifs, surplus qui se répartit entre des parties prenantes qui sont les clients, les fournisseurs, et l'entreprise elle-même, selon l'égalité suivante.

$$\Sigma \Delta Qxp - Fxf = -p(Q + Q) + f(F + F) + B$$

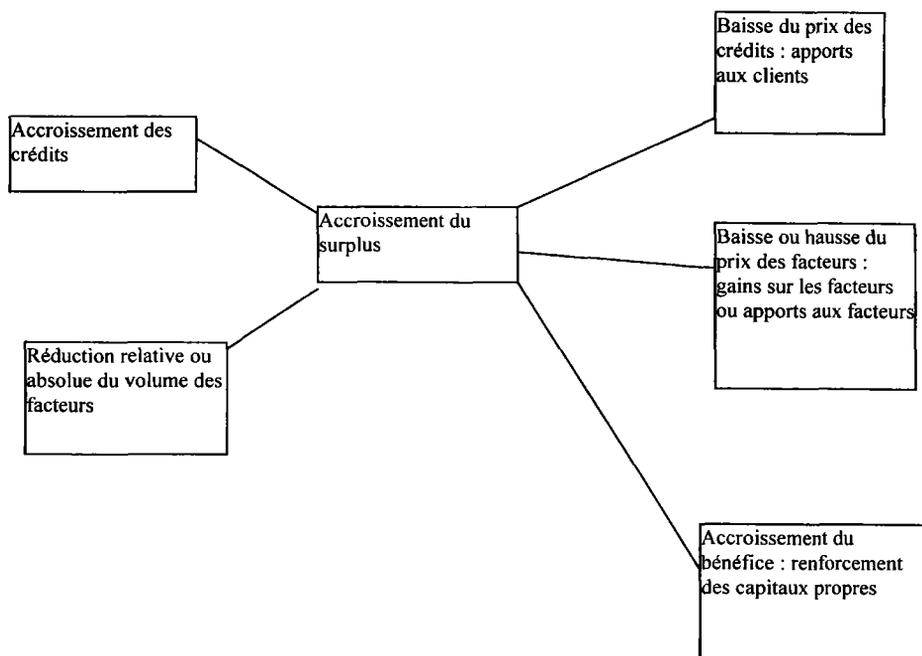
où :

Q et F représentent respectivement les quantités de produits et de facteurs

p et f les prix des produits et les coûts des facteurs

B le bénéfice de l'établissement

Cette expression débouche sur la logique comportementale suivante :



Ce schéma indique que dans la logique des « stakeholders », l'efficacité d'un SFD se mesure par sa capacité à accroître en volume son champ d'intervention, sans accroître excessivement ses coûts de réalisation. Mais par delà cet objectif purement gestionnaire, peuvent intervenir des considérations redistributives : à qui profite cette amélioration de l'efficacité du système. La répartition du surplus gagné est un précieux outil d'analyse dans cette perspective, en mettant en évidence les gains ou les pertes des « stakeholders » :

- Les clients sont gagnants en cas de baisse des taux pratiqués par le système.
- Les facteurs de production le sont à l'inverse en cas de hausse de leur rémunération, ce qui n'est pas forcément une mauvaise chose si cette hausse de rémunération traduit un meilleur sort réservé à la rémunération de l'épargne ou des capitaux apportés par les sociétaires. Mais, bien entendu, on pourrait produire une analyse plus fine de la répartition du surplus au sein de ce groupe complexe, et exprimer des hiérarchies de préférence dans la redistribution du surplus en son sein.

- L'entreprise enfin peut elle-même bénéficier d'un supplément de rémunération grâce à l'accroissement de son bénéfice qui lui permet de renforcer ses fonds propres, objectif vital pour sa pérennité.

Le cadre de la nécessité informationnelle étant défini, il reste à s'interroger sur la qualité et la nature de cette information.

2. Qualité, nature et lisibilité de l'information

Il ne suffit pas de véhiculer de l'information pour fiabiliser les relations entre une institution et les parties prenantes à son fonctionnement, encore faut-il que cette information satisfasse à deux conditions :

- qu'elle soit crédible pour celui qui la reçoit, ce qui pose le problème qualitatif
- qu'elle soit adaptée aux besoins des récepteurs, ce qui pose le problème de sa nature
- qu'elle soit utile au récepteur, ce qui pose le problème de sa lisibilité.

2.1. La qualité de l'information

La crédibilité de l'information repose fondamentalement sur sa fiabilité, et celle-ci dépend de deux éléments :

- la solidité des sources informationnelles et la formation de ceux qui les utilisent et les mettent en forme
- le contrôle des informations.

2.1.1. LA SOLIDITÉ DES SOURCES INFORMATIONNELLES

La solidité d'une source d'information sur une entreprise repose fondamentalement sur l'existence de documents rédigés dans des normes qui soient reconnues par la communauté intéressée à son fonctionnement, et donc qui soient intelligibles pour le plus grand nombre. La nature de ces sources est fonction du domaine sur lequel doit porter l'information.

S'agissant de l'organisation et du fonctionnement de l'institution, les documents de base sont constitués par les statuts de l'institution. Ceux-ci doivent donc être rédigés en conformité avec les textes en vigueur, que ce soit sur leur forme ou sur leur fond. Cette situation est d'autant plus facile à réaliser que la loi fournit des modèles de référence, c'est le cas en particulier dans la loi Parmec pour les États de l'UMOA.

Bien entendu pour les informations financières les données de base doivent être collectées dans le cadre de la comptabilité, ce qui suppose une tenue comptable qui soit réalisée dans les règles de l'art. Une telle exigence renvoie à un préalable qui est celui de la formation des personnels chargés de la comptabilité. Il est bien entendu indispensable que ces organismes se dotent de salariés capables de mener ces tâches à bien, ou bien de financer ou de fournir une formation adéquate aux bénévoles qui occupent ces fonctions. Cependant, la plupart du temps la formule la plus satisfaisante reste d'avoir recours à l'externalisation de cette fonction en la faisant assurer par un service commun d'appui. Cela paraît d'autant plus nécessaire que le recours à l'informatique se révèle souvent indispensable et que le coût de l'équipement et sa mise en œuvre est souvent hors de portée d'un SFD de faible importance. Le problème de l'externalisation est celui de la confidentialité quand il s'agit d'un système qui intervient dans des institutions éventuellement concurrentes, et l'on sait à quel point ce problème peut être délicat à résoudre dans le cadre africain..

2.1.2. LE CONTRÔLE DES INFORMATIONS

Il est clair que ces informations seront d'autant plus crédibles qu'elles auront reçu le visa d'un tiers indépendant. Cela revient à poser le problème de l'audit des comptes de ces organismes. Il est évidemment difficile pour une petite structure ou une structure naissante de financer le coût d'un audit régulier de ces comptes. En revanche pour les structures plus importantes et représentant une masse de fonds significative la mise en œuvre d'une telle procédure paraît tout à fait indispensable pour crédibiliser l'institution. Dans le cadre de

L'information : une nécessité pour les systèmes financiers décentralisés

l'UMOA cette pratique gagne du terrain, puisque 54 % des SFD faisaient auditer régulièrement leurs comptes.

Bien entendu, cela ne met pas totalement les tiers à l'abri de toutes mauvaises surprises, car là encore, il est nécessaire de voir la limite de cette protection.

- D'abord, il faut que cet audit soit réalisé par des personnes compétentes. Il faudra donc veiller à ce qu'il n'existe pas de connivences entre auditeurs et audités.
- Ensuite, il faut être conscient que l'auditeur classique ne veille qu'à la fiabilité de l'information comptable, il ne peut donc ni certifier que les informations extrapolées de la comptabilité sont fiables (par exemple un business plan), ni que les conditions de fonctionnement de l'institution sont satisfaisantes.

Ces deux dernières remarques impliquent que les SFD fassent périodiquement l'objet de ce que l'on pourrait appeler des audits opérationnels, c'est-à-dire des audits portant sur l'ensemble du fonctionnement de l'institution.

2.2. La nature des informations

Elle est largement orientée par les nécessités du destinataire. On voit qu'il convient donc d'opérer un classement fondé sur un double critère :

- celui de la nature de l'information
- celui de la destination de l'information.

Il existe trois types d'informations nécessaires aux divers partenaires :

- les informations financières
- les informations relatives au fonctionnement et à l'organisation
- les informations de nature économique et stratégique.

Certaines de ces informations ne concernent qu'un type de partenaires, d'autres, au contraire peuvent en concerner plusieurs, ce qui peut s'illustrer par le schéma de la page suivante.

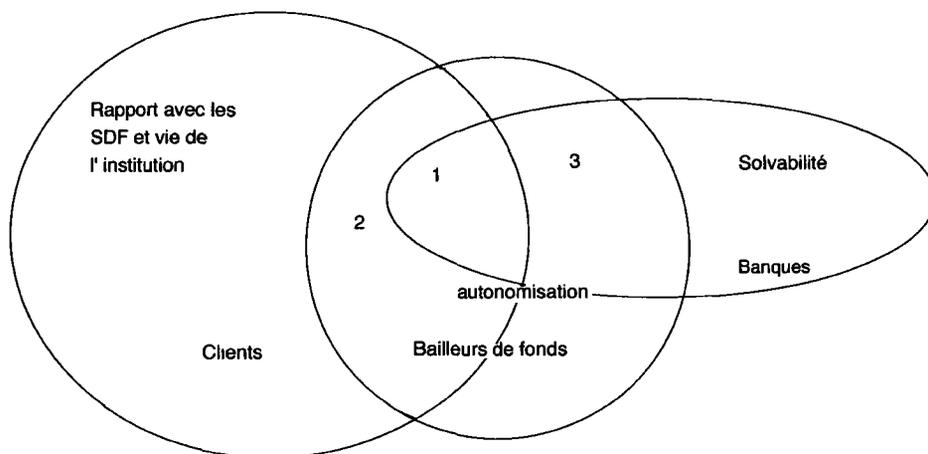
Nous avons mis ainsi en évidence trois zones d'informations communes :

- La zone 1 matérialise le champ de l'information commune à l'ensemble des trois parties prenantes, pour l'essentiel il concerne le fonctionnement et l'organisation de l'institution. En particulier, nous pensons que la communication sur les modes de nomination des responsables et leur indépendance est tout à fait capital pour instaurer la confiance entre elle et ses partenaires. À ce titre on retrouve les recommandations habituelles de la gouvernance d'entreprise.
- La zone 2 est commune entre les clients-sociétaires et les bailleurs de fonds. Il s'agit de véritables partenaires, et chacun avec sa spécificité a un rôle qui n'est pas très éloigné de celui des actionnaires dans le cadre d'une société classique de capitaux. Aussi leur champ commun est-il assez large, à savoir :
 - La rentabilité.
 - La structure de l'exploitation, en particulier la structure des coûts et son corollaire, la maîtrise des frais généraux.
 - Les plans de développement (Stratégie d'implantation et investissements nécessaires)

Il existe, bien entendu, des informations qui ne concernent qu'un des partenaires. Les clients sociétaires sont seuls concernés par la vie sociale de leur SFD et par les règles qui régissent leur rapport avec lui.

Les bailleurs de fonds sont principalement intéressés par l'autonomisation de la structure qu'ils ont contribué à créer. En effet, plus cette autonomie intervient rapidement, plus le bailleur de fonds sera à même de dégager des fonds pour d'autres projets. Par ailleurs, cette autonomie est également pour lui, par delà toute considération financière, l'un des indicateurs de sa réussite.

Enfin les banques sont essentiellement sensibles, en tant que refinancier à court terme, à la solvabilité de l'établissement auquel elles prêtent, c'est-à-dire à son aptitude à faire face avec son passif exigible.



2.3. La lisibilité des informations

Nous n'adopterons pas ici un point de vue étroitement technique, orienté sur l'outil, mais plutôt orienté sur les logiques qui doivent guider la communication dans chacun des domaines précités.

2.3.1. DOCUMENTS CONCERNANT L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT

Nous insisterons assez peu sur les documents concernant l'organisation et le fonctionnement des institutions. Nous dirons qu'il nous semble possible de construire un document commun pour toutes les parties intéressées, avec éventuellement une possibilité de le simplifier à l'attention des futurs clients sociétaires. Ce document doit mettre l'accent sur :

- le respect scrupuleux des règles de protection de l'épargnant
- la transparence dans la gestion des établissements
- l'indépendance et la compétence des gestionnaire.

2.3.2. L'INFORMATION SUR LA RENTABILITÉ, L'EXPLOITATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Les SFD travaillent avec les fonds des sociétaires et des bailleurs de fonds. Il est fondamental de montrer que l'institution a l'aptitude progressivement à rentabiliser ces fonds dont elle est dépositaire. Donc ici, comme dans n'importe quelle entreprise, il faut appuyer la démonstration de son savoir-faire sur la valorisation des capitaux propres.

Bien entendu le numérateur de ce taux est constitué par le résultat du SFD, et c'est principalement sur son niveau que doit se faire la rentabilité et non sur le dénominateur (politique de minimisation des capitaux propres). La structure des coûts est un des points clés de l'obtention d'un résultat satisfaisant, en particulier bien sûr, les frais de personnel. On doit être attentif, dans cette perspective, au poids du bénévolat, car c'est encore le meilleur moyen de faire baisser ce type de frais. C'est également le témoignage de l'engagement des principaux intéressés à la viabilité et la pérennité de leur institution. Dans le même ordre d'idées, le poids des expatriés est également un élément important, dont il faut surveiller le niveau et l'évolution. Sa diminution est incontestablement le gage d'une autonomisation progressive du système. On peut penser qu'*in fine* le coût d'un compte est un bon mode d'appréciation de la maîtrise des coûts.

L'institution doit être capable de formuler clairement des objectifs de développement et de les traduire tant en termes comptables (business plan, c'est-à-dire volume de crédits prévisionnels, structure d'exploitation prévisionnelle, programmation et financement des investissements), qu'en terme de volume (taux de pénétration, volume de crédits annuels, nombre de comptes, nombre de sociétaires).

L'information : une nécessité pour les systèmes financiers décentralisés

Cette capacité à prévoir est un signe de fiabilité pour les bailleurs de fonds qui peuvent juger ce sur quoi ils s'engagent.

2.3.3. L'INFORMATION SUR LA STRUCTURE FINANCIÈRE

Le SFD doit être capable de communiquer sur la solidité de sa structure financière, en particulier sur l'importance et le renforcement continu de ses fonds propres qui sont les meilleurs garants contre les risques exceptionnels que peut encourir l'établissement. Il doit s'efforcer, autant que faire se peut, de montrer que ses fonds propres le mettent à l'abri des plus gros aléas qui peuvent arriver à l'échelle de ses interventions.

2.3.4. L'INFORMATION DES CLIENTS

Elle doit être simple et permettre des rapports sans ambiguïté entre les parties. On sait que les documents écrits en la matière ne peuvent pas tout résoudre, et il ne faut pas hésiter à communiquer de façon orale dans le cadre de réunions au niveau des villages.

2.3.5. L'INFORMATION SUR L'AUTONOMISATION

Les bailleurs de fonds prévoient la plupart du temps une réduction progressive des subventions dans le fonctionnement des SFD. Les documents financiers traduisant aussi bien les structures d'exploitation prévisionnelles que les financements prévisionnels doivent donc s'attacher à mettre en évidence la capacité progressive à s'affranchir progressivement de ces transferts. En réalité, nous pensons qu'un SFD est vraiment autonome quand il est capable par lui-même de renouveler l'ensemble des investissements initiaux qui ont été mis à sa disposition par le bailleur de fonds (constructions, véhicules, matériel de bureau et informatique).

2.3.6. L'INFORMATION SUR LA SOLVABILITÉ

C'est le domaine du banquier, celui du court terme. La solvabilité met en jeu deux types d'approches :

- Il y a d'abord l'approche bilantielle. C'est celle qui met l'accent sur le poids des capitaux propres. On est donc dans le champ de la structure financière qui est partagé avec les bailleurs de fonds.
- Il y a ensuite une approche en terme de flux, beaucoup plus opérationnelle que la première. Autrement dit, le SFD doit être capable de montrer comment il réalise l'ajustement entre ses flux d'entrées de monnaie et de sorties de monnaie au quotidien (plan de trésorerie).

2.3.7. LES MODES DE COMMUNICATION

La multiplicité des partenaires, on le voit, implique également une multiplicité des approches informationnelles. Cependant notre classification permet de mettre en évidence des intersections importantes entre les besoins des divers partenaires et donc probablement de sérieuses économies de coût, que ce soit dans la conception ou dans la diffusion de l'information.

Ainsi, pour s'en tenir aux seules informations financières, il est clair qu'il existe une large intersection entre les sociétaires et les bailleurs de fonds. Il suffit de faire des simplifications pour assurer une diffusion large de certaines informations auprès de personnes ou d'institutions qui n'ont pas nécessairement, ni la formation, ni le besoin de situation détaillée. De même le travail sur la structure financière, commun aux sociétaires et aux bailleurs de fonds, peut partiellement profiter aux banques.

Le problème est donc de trouver un dénominateur commun de communication qui évite de reconstruire à chaque fois le message sur un thème commun à plusieurs opérateurs.

Conclusion

Cette dernière remarque pose indirectement le problème de la standardisation des informations diffusées, condition *sine qua non* pour permettre une comparaison entre les

divers systèmes. À terme cette démarche nous semble inéluctable dans le cadre de l'UMOA, puisque les SFD sont unifiés dans le cadre d'une loi unique pour les 7 États membres. Par delà le problème de la standardisation se pose le problème de la notation. En effet, à partir du moment où les SFD expriment leur situation dans des formes similaires, ils deviennent comparables, et donc éventuellement notables. On pourrait être tenté de dire que cette situation est déjà partiellement réalisée, dans la mesure où la Banque Centrale des États d'Afrique de l'Ouest impose des ratios prudentiels à ces établissements. Mais ces ratios sont assez classiques et à notre avis peu aptes à rendre compte de la situation économique réelle d'une institution, et peu propres à fonder une notation. Il ne serait pas inutile que la Banque Centrale puisse réfléchir sur un élargissement du champ de l'information obligatoire et sur la standardisation de celle-ci. Il serait alors assez tentant de concevoir une agence de notation qui exercerait son activité à l'intérieur de la Banque Centrale, d'autant qu'on peut considérer que les compétences en la matière existent déjà.

Bibliographie

- BCEAO (1994-1995). « Banques de données sur les Systèmes Financiers Décentralisés ».
- CHARREAUX Gérard et DESBRIERES Philippe (1998). « Gouvernance d'entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale ». *Revue Finance Contrôle Stratégie*, n° 2, vol. 1, juin.
- KAFO Jiginew. Rapports internes
- LABIE Marc (1997-1998). « La pérennité des systèmes financiers décentralisés spécialisés dans le crédit aux petites et micro-entreprises – étude du cas « Coporsol-Finansol » en Colombie ». Thèse soutenue devant l'Université de Mons-Hainaut.
- NOTHOMB Pierre et CAPRASSE Jean-Nicolas (1999). « Le *Corporate Governance* en Europe ». *Problèmes Économiques*, n° 2606, 3 mars.
- VERNIMMEN Pierre (1981). « Gestion et Politique de la Banque ». Paris : Dalloz Gestion.

Les signaux d'alerte des difficultés des entreprises étatiques au Vietnam

Nguyen Van Chan, Sophie Cord'homme et Pham Phuong Linh
Centre Franco-Vietnamien de Formation à la Gestion (CFVG), Hanoi, Vietnam

Introduction

Une des spécificités de l'économie vietnamienne dans la période actuelle de transition vers les mécanismes de marché reste la dominance du secteur public. Les entreprises étatiques (EEs) constituent une source principale pour le revenu du budget d'État (43 % en 1996¹). Cependant, la majorité des EEs sont petites (environ 50 % ont le capital inférieur à 80.000 USD). Le nombre des EEs qui font des pertes augmente et atteint 35 % en 1997². Parmi environ 5800 EEs en total il y a 18 compagnies générales regroupant 300 firmes et qui représentent déjà 70 % des contributions du secteur public au revenu de l'État³. Des milliers d'autres EEs restent un véritable fardeau pour le budget d'État. Ces EEs se caractérisent par les équipements et la technologie arriérés, les faiblesses dans le management et surtout par le manque de capitaux.

En fait, il y a quelques années, l'octroi de crédit par les banques aux EEs se basait sur la relation de confiance et sur le statut juridique de l'EE qui est considéré comme une bonne garantie. D'ailleurs, le développement du volume octroyé à cette époque était un des objectifs pour les banques, et de ce fait l'efficacité de crédit se plaçait au deuxième rang. Ainsi, l'évaluation de la situation de l'entreprise et la possibilité de récupération des prêts et des intérêts n'étaient pas prises en considération. La garantie du titre « étatique » rassurait les banques. C'est pourquoi les cas où le montant de crédit octroyé était de 4 ou 5 fois supérieur aux capitaux propres de l'entreprise, étaient très répandus. La dégradation des EEs en général et les nombreuses faillites au cours de ces dernières années, entraînant l'insolvabilité envers les banques commerciales, demande une réforme non seulement sur le plan juridique, mais aussi dans la pratique.

Aujourd'hui, les banques ne se contentent pas du statut juridique de l'entreprise cliente. D'autant plus que la responsabilité de l'État maintenant se limite seulement au niveau du capital qu'il a versé à l'entreprise. Les banques doivent donc avoir des informations fiables et être au courant de la situation de l'entreprise, et non seulement avant la décision sur l'octroi de crédit, mais aussi après – dans la phase de sa réalisation. En effet, on trouve que le risque crédit a été matérialisé à partir de 1995 par la présence des chutes en chiffres d'affaires, des pertes réelles dues à l'insolvabilité des entreprises emprunteuses, du taux élevé des arriérés et créances douteuses. En 1996, le taux d'arriérés des banques commerciales par actions et des sociétés financières était de 5,2 % dont les créances impayées occupaient 50 %. Celui des banques publiques était de 4,2 %, soit une augmentation de 22,73 % par rapport en 1995. La dégradation en qualité de crédit est causée par le manque de moyen servant la mesure des risques. À cet égard, il serait fortement utile pour les banques de disposer des données leur permettant de détecter à tout moment des signaux d'alerte des difficultés de leurs clients et surtout des EEs.

Ainsi, l'objectif de notre étude est de trouver ou de créer des moyens aidant les banquiers à recueillir des informations leur permettant d'identifier des signaux d'alerte des difficultés, qu'elles soient actuelles ou potentielles, des entreprises clients afin de les évaluer et de

1. *The S.R. of Vietnam. Beyond Transition*. Matériel de présentation préparé par Merrill Lynch pour Moody's Investor's Service, février 1997.

2. *La Revue de Finance*. Ministre des Finances, n° 12, 1997.

3. *Vietnam Economic Times*, n° 8-9-10, 28 janvier-6 février 1998.

mesurer efficacement les risques de crédit associés. Nous nous intéressons non seulement aux signaux résultant des informations fournies par l'analyse financière, mais aussi et surtout aux signaux économiques et managériaux, aux mouvements des comptes. Nous proposons des mesures à mettre en place pour collecter des informations nécessaires et créer des outils servant à détecter, à partir des informations recueillies, des clignotants d'alerte de difficultés des entreprises au Vietnam. Une fiche de synthèse (check-list) de toutes les informations à recueillir auprès des différentes sources, notamment du Centre d'Information de Crédit (un service créé en 1993 par la Banque d'État du Vietnam) est fournie à la fin de notre rapport.

Sur le plan méthodologique, notre recherche repose d'abord sur l'étude de nombreux dossiers de crédit auxquels les auteurs ont eu accès pendant leur travail à la banque. Les matériels concernent aussi bien des banques vietnamiennes que des banques étrangères ayant leurs bureaux de représentation au Vietnam. Cette source de documentation secondaire est complétée par les entretiens que nous avons menés au cours de ces dernières années avec les cadres et les responsables de différents niveaux dans les banques. Enfin, nos expériences dans le domaine ainsi que nos relations, surtout les relations personnelles, avec le monde bancaire et celui de l'entreprise, nous ont aidé énormément dans la réalisation de cette étude.

À noter que nos analyses, initialement portant sur les entreprises étatiques, restent pour la grande partie valables pour le secteur privé qui joue un rôle de plus en plus considérable dans l'économie nationale⁴. Il faut convenir également que nos objectifs finaux ne sont pas les informations elles-mêmes, mais surtout leur signification, plus précisément *les signaux d'alerte des difficultés* – notion que nous tentons maintenant de définir.

Définition des signaux d'alerte

Les signaux d'alerte sont entendus comme des indicateurs financiers ou non financiers qui apparaissent lors du suivi du chargé de compte sur son client, exigeant une analyse approfondie afin de reconnaître un compte préoccupant représentant un risque de défaillance anormalement élevé. Il faut insister que l'apparition d'un ou plusieurs signaux ne signifie pas que l'affaire est en danger mais doit éveiller l'attention des analystes et inciter à réagir rapidement : une analyse plus rigoureuse est alors impérative. Si celle-ci fait apparaître d'autres changements défavorables, la situation devient préoccupante. Le principe « prudent » exige des réactions appropriées et à temps.

Or, au Vietnam pour le moment, la notion de risque ainsi que de signes d'alerte n'existe pas vraiment dans la plupart des banques commerciales. Ceci est clairement reflété dans les dossiers de crédit où l'on ne trouve que des analyses superficielles et donc des conclusions générales, souvent ambiguës et qui en réalité n'ont pas tellement de valeur. La cause ici est le manque des informations et des expériences. Obtenir une information, cela déjà n'est pas facile, mais savoir l'exploiter de manière efficace sera encore plus difficile, ce que les chargés de comptes dans les banques vietnamiennes n'arrivent pas encore à maîtriser. Pour le métier bancaire, la recherche et le traitement des informations afin de détecter des signaux d'alerte servant à la mesure du risque est une des opérations cruciales.

Ainsi, la première source d'informations utiles pour la banque est l'analyse financière. Notons immédiatement qu'étant la source la plus importante (et normalement suffisante) dans les pays développés, l'analyse financière pose encore beaucoup de problèmes dans le cas des pays en transition, dont le Vietnam.

1. Informations de l'analyse financière

L'analyse financière est une approche globale d'entreprise. Grâce à l'exploitation des données relatives à son fonctionnement et à sa situation à partir des rapports financiers

4. Le secteur privé au Vietnam contribue désormais presque 60 % du PIB.

Les signaux d'alerte des difficultés des entreprises étatiques au Vietnam

obtenus tels que bilan, compte de résultat, tableau de financement..., le gestionnaire de compte peut prendre du recul pour mieux comprendre le client. Ainsi, on s'interroge souvent sur la composition du patrimoine, sur sa consistance et sur les possibilités de réalisation éventuelle des actifs, c'est-à-dire ceux qui permettent de juger la solvabilité de l'entreprise et de couvrir le risque crédit. Cette approche d'évaluation est souvent mentionnée dans les dossiers de crédit, en fonction de la qualité et de la quantité des informations collectées. Les rapports financiers doivent être retraités, simplifiés et informatisés – en d'autres termes, les ratios et les indices doivent être automatiquement calculés et actualisés, ce qui facilitera le travail des gestionnaires de compte.

1.1. La fidélité des informations

Pour assurer la qualité de l'analyse financière, **le premier critère est la fidélité des rapports**. D'une autre manière, ces rapports doivent être audités et/ou examinés par le responsable de compte lui-même, ce qui n'existe pas au Vietnam en ce moment, faute de qualification et d'expérience des cadres concernés. On trouve souvent que suite à l'obtention des rapports retraités par l'ordinateur, les cadres bancaires commencent immédiatement à analyser les ratios et mener des conclusions. En fait, avant de procéder à une analyse en détail, la vérification de la fidélité et de la rationalité des chiffres fournis par le client est indispensable. Pour ce faire, le responsable de compte est conseillé d'observer et d'analyser globalement les différentes rubriques par la comparaison des fluctuations entre le résultat net de l'exercice et l'augmentation des fonds propres, entre les emprunts à court terme et le besoin en fonds de roulement (BFR), entre l'amortissement et l'investissement. Par exemple, si l'on trouve que l'augmentation des emprunts à court terme et celle du BFR ne vont pas en parallèle, une étude sur les composantes du BFR serait nécessaire. Il est certain que dans ces rapports, il existe bien des chiffres que le cadre de la banque n'est pas en disposition d'expliquer lui-même car il voit l'entreprise de l'extérieur. Il lui faut dans ce cas s'adresser à l'entreprise pour obtenir les réponses aux questions.

L'augmentation ou la détérioration brutale et anormale des ratios de liquidité, de couverture de l'actif immobilisé, de solvabilité ou d'autonomie financière, de rentabilité ou les ratios de rotation, ainsi que les indices de CA, de charges, de stocks, de cash flow... sont tous les signaux financiers d'alerte à éclaircir grâce par la communication avec l'entreprise. **En cas d'informations identifiant des éléments anormaux, il est nécessaire d'aller plus loin pour creuser le problème**, obtenir des explications, mesurer le risque dedans et enfin prendre la décision d'accorder des crédits, de mettre en œuvre des mesures de sécurité, ou simplement de les refuser, si la situation du client devient grave.

1.2. Deux cas fréquents

Nos expériences de travail dans les banques montrent que les deux cas suivants sont fréquents pour les entreprises vietnamiennes : une chute rapide du chiffre d'affaires (CA) et la fluctuation anormale entre les ventes et le coût d'achat.

En pratique, la question devrait être posée immédiatement si on trouve **une chute rapide du CA** causant la détérioration inévitable du résultat net, et donc de la capacité de remboursement des charges bancaires ainsi que de la solvabilité de l'entreprise. Dans ce cas, la recherche des causes s'est mise en place. Cette chute peut être due à la détérioration de la qualité du produit, à la maturité du marché, à la naissance d'un nouveau produit remplaçant, à la politique de prix de l'entreprise elle-même... En fonction de la gravité de l'événement, il faut prendre des réactions telles que réduction des lignes de crédit au maximum ou la constitution des garanties, ou au contraire octroi davantage de crédits au client pour qu'il dépasse la difficulté de trésorerie...

Un autre signe que le cadre doit éveiller son attention est **le rapport de fluctuation entre les ventes et le coût d'achat**. La croissance de la marge brute sera réduite si les charges augmentent plus rapidement que les ventes. Donc, le résultat net et la couverture des frais financiers pourraient être défavorisés. Les causes seraient traduites par l'augmentation du

prix des matières premières, les frais de transport, la technologie obsolète qui consomme trop de matières premières... Si on compare la valeur relative de ces indicateurs à celle des normes sectorielles, on peut juger la capacité de l'entreprise dans le management des charges et prévoir plus ou moins le futur de l'entreprise.

Il existe bien des signes décelés lors de la procédure de l'analyse financière : rapports de créances et dettes, de stocks et ventes, de charges financiers et emprunts, des délais clients et délais fournisseurs... À chaque niveau, les signaux résultant des informations financières reflètent les différents effets sur la structure et sur l'activité de l'entreprise. L'évaluation de ces effets permet de mesurer le risque crédit. et doit donc être prise en considération.

1.3. L'analyse financière dans les banques vietnamiennes

Dans l'autre aspect, les informations fournies par **l'analyse financière sont considérées comme preuve** pour les commentaires, les jugements du responsable de compte dans le dossier de crédit. La tendance de l'entreprise ainsi que ses points forts et ses points faibles seront plus clairs et convaincants s'ils sont justifiés et illustrés par les chiffres. Pour ces raisons, le cadre doit éveiller son attention à tous les éléments dans les rapports, en sortir ceux qu'il juge importants et les aborder dans le dossier. Ainsi, l'analyse va donner une piste de recherche des futurs problèmes. Dans tous les cas, l'analyse doit ressortir les éléments suivants :

- l'entreprise est-elle **solvable** ?
- **quelle trésorerie** potentielle dégage-t-elle ?
- comment évolue **sa rentabilité** et pourquoi ?
- à quel **financement** a-t-elle recours ?

Or, il paraît qu'au Vietnam, ces exigences ne sont pas encore atteintes. Dans plusieurs dossiers, on trouve que les jugements ou conclusions ne sont que des répétitions ou des reformulations en lettres des chiffres, ce qui est inutile pour les décideurs, car eux-mêmes sont capables de comprendre parfaitement les tableaux financiers. Les informations "brutes" ne sont pas traitées de façon approfondie. Leur interprétation risque d'être erronée. Il est évident que dans ces conditions on ne peut pas détecter à temps les vrais signaux d'alerte, pour ne pas dire déjà analyser les causes et les conséquences. Si la situation de l'entreprise s'aggravait, le risque serait certainement matérialisé.

Au Vietnam la qualité de l'analyse financière se détermine non seulement dans la phase de traitement des données, mais déjà dans la phase de collecte des informations. En effet, pour une analyse complète, dès la première démarche de collecte des informations, le chargé de compte doit faire tous ses efforts afin d'**obtenir le plus possible d'informations**. À côté des rapports financiers obligatoires, il faut chercher d'autres documents sur l'évolution et la stratégie de l'entreprise tels que la projection de production pour les années suivantes, les volumes actuels et prévisionnels d'importation - d'exportation... En réalité, l'accès à ces données dépend principalement du rapport de force entre la banque et l'entreprise et de **la capacité de communication et du dynamisme du responsable de compte**. Comme le montrent nos expériences, dans la plupart des cas les cadres vietnamiens se contentent actuellement des informations obligatoires. La passivité héritée de l'ancien régime d'économie empêchera le développement du système bancaire vietnamien en général et l'amélioration de la qualité de crédit en particulier. Le facteur humain devient donc primordial.

1.4. Quelques points faibles de l'approche par informations financières

À côté des avantages connus, l'approche financière, aussi parfaite soit-elle, a des points faibles. Ces derniers sont dus essentiellement au fait que l'acte de crédit est fondamentalement **un arbitrage entre le présent et le futur**. À l'aide des informations recueillies, les banques peuvent évaluer la situation financière du passé, tandis que l'octroi de crédit se manifeste dans le présent et les intérêts à percevoir sont espérés pour le futur. Les données du passé ne coïncident pas nécessairement avec une réflexion du présent et de l'avenir, surtout dans un environnement changeant tellement vite, comme le nôtre.

Les signaux d'alerte des difficultés des entreprises étatiques au Vietnam

De plus, les rapports financiers fournis par l'entreprise **ne reflètent qu'une date donnée** qui est souvent la date de fin de l'exercice ou de l'année. L'analyse de la situation patrimoniale, de la structure et des activités d'une entreprise qui se basant sur les données à cette date n'est pas toujours valable pour toute l'année. Dans notre pratique, nous avons eu des entreprises qui, en fonction de leurs objectifs, ont mobilisé des ressources (propres et extérieures) et amélioré artificiellement et temporairement certains de leurs ratios financiers juste pour les montrer à la banque afin d'obtenir des crédits. D'autres font des activités fort saisonnières.

Une autre faiblesse de l'analyse financière provient de son **indépendance de la conjoncture économique**. En effet, l'analyse des ratios se fait avec seulement des données quantitatives et ne tient pas compte des facteurs qualitatifs. Un pronostic du futur, basé uniquement sur les calculs de chiffres, ne représente-t-il donc pas de risque, en particulier dans la période actuelle, pleine de fluctuations ? Un ratio, aussi bon soit-il, n'assure pas le rembourser d'un crédit.

Ainsi, actuellement pour les banques étrangères installées au Vietnam, l'analyse financière des entreprises vietnamiennes ne sert que comme une référence, et pas comme un élément approprié pour évaluer l'entreprise. La cause est simple : **les rapports financiers des entreprises vietnamiennes ne sont pas audités**. La question de leur fidélité, condition préalable de l'efficacité de l'analyse financière, reste souvent sans réponse.

Afin de compenser ces points faibles des informations financières, une analyse des informations qualitatives est suggérée pour prévoir l'évolution globale de l'entreprise, notamment en cas de dégradation de celle-ci. Il faut identifier et évaluer les éléments qualitatifs susceptibles de compléter et/ou de modifier la perception du risque mesuré par l'analyse financière.

2. Informations qualitatives non financières

L'analyse qualitative, dans le but de déceler des signaux économiques et bancaires qui précèdent normalement les clignotants financiers, est le fait de regrouper des facteurs de fragilité qui se traduiront tôt ou tard avec un effet différé dans les documents comptables et qui exige une appréciation de ses conséquences financières permettant la mesure du risque crédit. Les facteurs de fragilité se traduisent sous plusieurs angles : management, déroulement de l'activité, stratégie, marché, utilisation et remboursement de crédit, environnement économique et politique... Nous allons maintenant aborder ces facteurs en même temps que les sources d'informations concernées.

2.1. Les types de signaux d'alerte non financiers

2.1.1. LES SIGNAUX ÉCONOMIQUES D'ALERTE

Comme on le sait, la détection des difficultés de l'entreprise par les documents comptables est parfois tardive. Pour cette raison, les analystes bancaires recourent souvent aux autres moyens pour déceler les signaux économiques qui précèdent normalement les clignotants financiers. Pour ce faire, ils doivent regrouper des facteurs de fragilité qui se traduiront tôt ou tard avec un effet différé dans les documents comptables. Les conséquences financières seront prévues après l'appréciation de ces facteurs.

2.1.1.1. Les signaux relatifs à la GRH

La détection des difficultés liées au management est en réalité l'examen de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. On cherche à évaluer la personnalité et les compétences des dirigeants de l'entreprise. Après, l'analyste s'informe sur la gestion des hommes dans l'entreprise : le système de charges salariales, la qualification des effectifs, l'ambiance et la relation entre les employés dans l'entreprise... Normalement, si les salaires constituent une charge trop lourde, ils créeront des difficultés pour la trésorerie de l'entreprise. Ainsi, la qualification des salariés influencera la qualité des produits, d'où sa compétitivité dans le

marché. Si les conflits du personnel sont répétés au cours des exercices, ceci est aussi une préoccupation des analystes bancaires.

2.1.1.2. Les signaux sur la structure de l'affaire

Les signaux sur la structure de l'affaire sont entendus comme la détection des difficultés de l'entreprise liées aux moyens matériels de l'entreprise. Les moyens de production trop obsolètes ou trop sophistiqués sont tous des signaux d'alerte. Les premiers risquent de procurer des produits démodés, de moins bonne qualité par rapport aux concurrents, des retards dans la réponse aux commandes.... Au contraire, les moyens trop sophistiqués demandent une étude de marché très rigoureuse avant de mettre en œuvre l'investissement parce que parfois, les produits fabriqués risquent d'être invendus et stockés, d'où des problèmes de trésorerie.

En ce qui concerne la modernité ou le vieillissement des immobilisations, on cherche à étudier la situation d'investissement de l'entreprise au cours des dernières années, alors, on peut juger si l'entreprise investit suffisamment ou non.

2.1.1.3. Les imprévus

Les événements exceptionnels imprévus intervenant au cours de l'activité doivent être pris en compte. Les intérêts de la banque s'attachent aux activités de l'entreprise. Tous les changements quels qu'ils soient sont des outils aidant la banque à prévenir les difficultés de l'entreprise et à préparer des mesures visant à récupérer les emprunts. Ces signaux peuvent être par exemple la chute du carnet de commandes de l'entreprise, le développement trop rapide ou non sélectif du chiffre d'affaires, la perte d'un gros client, la rupture avec un fournisseur dominant, l'incapacité à payer les fournisseurs, un problème dans le règlement des clients... On peut aussi citer les autres signaux liés aux incidents imprévus par lesquels l'entreprise pourrait être frappée par des conséquences onéreuses comme incendie, inondation, grève prolongée, procès fiscaux, procès de contrefaçon, procès avec des fournisseurs, annulation de marché important déjà mis en fabrication. Tous ces éléments pourront influencer le chiffre d'affaires, la trésorerie... de l'entreprise et les conséquences se traduiront dans les documents comptables annuels.

2.1.1.4. Les signaux liés à l'environnement

La croissance d'une entreprise dépend non seulement de la bonne gestion interne mais elle est régie également par l'environnement économique, politique ou social dans lequel l'entreprise se situe. Les éléments environnementaux doivent être pris en compte par l'analyste. La prévision de l'évolution de l'environnement l'aidera à évaluer l'entreprise ainsi qu'à prévenir les difficultés qu'elle pourrait rencontrer. Par l'étude de l'environnement, l'analyste peut juger les signaux tels que l'inadaptation de l'entreprise à l'évolution du marché, la gamme de produits non renouvelée, le secteur d'activité en crise, la politique commerciale insuffisante, la production de l'exercice stable d'une année à l'autre, le chiffre d'affaires en baisse en valeur relative par rapport aux concurrents, le freinage des activités par les règlements juridiques, la demande de la part des tiers comme les autres banques, les clients, les fournisseurs... Tous ces éléments se traduiront dans l'aspect financier de l'entreprise.

2.1.1.5. Les signaux sur la stratégie

Concernant la stratégie de l'entreprise, la recherche des signaux d'alerte aidera l'analyste à prévoir l'efficacité des activités de l'entreprise dans les années suivantes. La stratégie, elle même, représente déjà des risques. Par l'étude de la stratégie d'entreprise, l'analyste peut détecter les points faibles tels que le vieillissement du produit ou l'inadaptation au marché ou à de nouvelles normes techniques, les potentiels de diversification inexploités ou des diversifications aventureuses, la reconversion d'activité inadaptée à cause du manque d'expérience ou de potentiel... Ces points faibles sont fréquemment dûs au non renouvellement des produits, au vieillissement des équipements, à la politique d'investissements inadaptée, trop sophistiqués ou sur-dimensionnés...

Les signaux d'alerte des difficultés des entreprises étatiques au Vietnam

2.1.1.6. Les signaux d'alerte sur le déroulement de l'activité

Déceler les signaux d'alerte sur la gestion est en réalité la détection des difficultés nées des changements du déroulement des activités. Par leur importance, ils sont classés dans un groupe de signaux indépendants. Les signaux d'alerte sur la gestion sont souvent des éléments inhabituels faibles générés dans les activités d'exploitation de l'entreprise. Les stocks, les effectifs, la fabrication, la trésorerie.... sont tous les points à remarquer par l'analyste. En effet, si les stocks sont trop importants et liquidés à bas prix, l'entreprise risque de manquer de trésorerie pour son exploitation. En outre, si les prévisions d'activités, de trésorerie sont fréquemment déjouées, cela veut montrer que le niveau de gestion des dirigeants est insuffisant. La faiblesse présente dans le contrôle de gestion se manifeste alors par l'absence de comptabilité analytique, de suivi des stocks, de surveillance des comptes clients, par l'ignorance de la situation exacte de trésorerie. Enfin, les variations importantes de l'effectif ouvrier, le changement brusque de fabrication sont également des signaux d'alerte permettant de juger l'instabilité de l'entreprise.

Les signaux d'alerte de nature économique ainsi que financière ont pour but d'éveiller l'attention des banques et de les inciter à réagir rapidement. Normalement, afin d'arriver à déterminer les mesures applicables, on doit réaliser des analyses plus approfondies par la recherche des informations dans le contact avec l'entreprise, avec ses tiers, par l'analyse financière....

2.1.2. LES SIGNAUX BANCAIRES D'ALERTE

L'étude du fonctionnement du compte est un outil très nécessaire pour évaluer la qualité de la relation entre la banque et l'entreprise. Pour mener une étude efficace, on utilise des indicateurs qui apparaissent en temps réel ou avec un léger différé, permettant une anticipation des évolutions. Par le suivi des mouvements, des utilisations et autorisations de crédits, de la vie de la relation, on peut prendre connaissance du client. En principe, il faut regrouper des données économiques, des éléments concernant les opérations, ce qui permet de prévoir l'évolution de l'entreprise, spécialement des évolutions défavorables, d'où les réactions à préparer.

2.1.2.1. Mouvements enregistrés sur les comptes bancaires

Par l'étude du fonctionnement des comptes, le responsable de compte peut connaître les mouvements du compte clients. S'il existe une chute de mouvements créditeurs (ce qui peut résulter de la baisse du CA, la réduction de prix...) ceci laisse prévoir une situation anormale de l'entreprise qui demande un suivi attentif de la banque. Il faut également énumérer des autres éléments de mouvements qui seront des clignotants bancaires telles que la hausse brutale des mouvements, le compte « gelé » sans mouvement, le retour des chèques impayés... Tous ces événements auront des influences sur les activités courantes de l'entreprise. Lors de l'apparition de ces signaux, l'analyste doit chercher les causes de tels mouvements. Pourquoi existe-t-il une forte hausse des mouvements ? Est-ce que l'entreprise a réalisé des opérations commerciales supplémentaires ou cache-t-elle des tentatives d'escroquerie ? Pourquoi le compte « gelé » ? L'entreprise a-t-elle des problèmes avec les clients, avec les administrations juridiques ?... En cas de compte « gelé » sans mouvement, l'entreprise va rencontrer des difficultés de trésorerie, ceci parfois aggrave la situation et entraîne la défaillance. Aussi, les incidents concernant l'encaissement des créances doivent éveiller l'attention de la banque : montant en augmentation sans explication, remise des effets de plus en plus fréquente et médiocre, incidents d'acceptation, contestation de notification. Alors, en étudiant les événements, la banque cherchera elle-même des solutions à prendre.

En ce moment, la Banque d'État du Vietnam ne permet pas le dépassement sur les autorisations et les découverts bancaires, donc les signes tels que débit permanent, dépassements répétés, le prolongement de l'échéance contractuelle,... ne sont pas reconnus. Pourtant, dans l'avenir, ce type de facilités pourrait être mise en place pour établir une relation stable entre la banque et l'entreprise et pour appuyer l'entreprise en cas de difficultés. Ces informations seront donc à être prises en considération.

2.1.2.2. Autorisations et utilisations de crédits

À côté des mouvements du compte client, le responsable de compte est également chargé du suivi des utilisations et des autorisations de crédit de l'entreprise, ce qui permet de juger la situation de trésorerie de l'entreprise. En effet, les utilisations réelles reflètent le déroulement des activités de l'entreprise. Elle vont apparaître dans les documents comptables dans l'avenir. Donc, en suivant les utilisations, les banques seront capables de prévoir l'avenir de l'entreprise avant de le trouver dans les documents comptables. Concernant cet aspect, l'analyste fait toujours attention aux utilisations et autorisations anormales et trop fortes telles que l'alourdissement des utilisations, le débit permanent, les dépassements répétés et chroniques sur les autorisations, les prévisions non respectées, la part des mouvements inférieure à la part du concours... Ces signaux sont expliqués par la difficulté de l'entreprise à ce moment-là en matière de trésorerie : les recettes sont trop faibles par rapport aux dépenses, les créances sont réglées ou n'arrivent pas encore à l'échéance tandis que l'entreprise doit payer des dettes fournisseurs, les stocks de marchandises sont trop lourds, les autres dettes sont à l'échéance... Pour ces raisons, l'entreprise doit solliciter des concours bancaires, des dépassements... Ces signaux, bien qu'ils soient provisoires, demandent l'attention de la banque.

Le suivi du compte bancaire n'est significatif que s'il se fait chaque jour par le chargé de compte. Le système bancaire du Vietnam sépare actuellement le service de contrôle et le service commercial. D'une autre façon, le suivi des mouvements, des utilisations et des autorisations est effectué par le contrôle interne et par le service de comptabilité de la banque. Les responsables de compte appartenant au service commercial ont la tâche d'établir des relations stables avec les clients et de s'occuper des dossiers de crédit. Cette structure d'organisation ne permet pas aux cadres de mener des analyses exhaustives pour arriver à des conclusions pertinentes. À ce stade, à côté de la recherche des clients, le responsable de compte doit aussi suivre de près des opérations bancaires de l'entreprise. Les banques doivent donc imprimer chaque jour des rapports sur les mouvements de comptes, leurs autorisations et leurs utilisations. Seulement par cette voie les signaux d'alerte pourront être identifiés à temps et la qualité de crédit plus ou moins s'améliorera. **En général, sur ce plan une restructuration des banques vietnamiennes se montre indispensable.**

2.1.2.3. Vie de la relation

La relation de l'entreprise avec les tiers, notamment avec la banque elle-même, est un aspect très important dans le décèlement des comptes préoccupants. Normalement, une entreprise vise souvent à établir des relations durables avec ses tiers. Par ce fait, à côté des avantages qu'elle peut obtenir comme la réduction de prix, le dépassement du compte bancaire, le prolongement de paiement des dettes, l'entreprise a également la possibilité de maîtriser les risques. En effet, ayant des relations durables, l'entreprise connaît souvent la qualité de produit, le fonctionnement, la personnalité des dirigeants... de ses partenaires commerciaux. Comme les entreprises, la banque cherche toujours à établir une relation durable avec un client en espérant bénéficier davantage des résultats ainsi que baisser les risques grâce à une meilleure connaissance de l'entreprise. Ainsi, la relation clientèle devient une préoccupation des banquiers. Son suivi permet également de trouver des signaux d'alerte. Le mot « relation » dans ce sens large signifie la relation entre l'entreprise et la banque et aussi entre l'entreprise et ses tiers. L'analyste peut donc montrer le rapport de forces entre l'entreprise et les tiers, notamment au niveau des avantages accordés, les échéances de prêts impayés, les inquiétudes des fournisseurs, les reports répétés d'échéances... Ces éléments sont souvent des prévisions sur la structure financière de l'entreprise et sa situation de trésorerie. La banque, si elle ne maîtrise pas ces signaux, risque de subir des impayés en cas de défaillance de l'entreprise dans l'avenir.

Donc, les signaux d'alerte économiques ou bancaires sont tous des indices très appréciables et utiles dans la détection des difficultés des entreprises permettant de compléter les points faibles du diagnostic financier. Ils précèdent souvent les signaux financiers trouvés

Les signaux d'alerte des difficultés des entreprises étatiques au Vietnam

lors des analyses financières, ce qui aide les banques à prévoir la situation de leurs clients avant la remise des documents comptables qui est parfois tardive.

2.2. Les sources d'information pour déceler des signaux d'alerte qualitatifs

Les sources d'information officielles auxquelles le chargé de compte peut recourir pour obtenir des informations et pour déceler des signaux qualitatifs d'alerte au Vietnam comprennent la presse, le CIC (Centre d'Information de Crédit de la Banque d'État) et les Ministères compétents.

La réussite de l'analyse qualitative dépend principalement des capacités de communication, de décèlement des informations de bonne qualité, de traitement de ces informations et de la sensibilité du responsable de compte. Certes, ces capacités des analystes bancaires vietnamiens restent encore limitées, vu leur qualification moyenne et leur manque d'expériences. Mais les difficultés proviennent d'abord et surtout de **l'insuffisance des informations officielles et de leur mauvaise qualité**.

En effet, les organismes compétents ne peuvent que fournir des informations sur la composition de capitaux des entreprises publiques, de leur respect de droits fiscaux, ou des indicateurs macro tels que le quota d'importation de leurs produits, le besoin global prévisionnel de ces produits sur le marché, les nouvelles réglementations spécifiques... Quant à la presse, elle ne fournit que des informations superficielles, très différentes, parfois même contradictoires... Le CIC, la seule organisation d'information nommée professionnelle, n'arrive pas encore à perfectionner la qualité de ses informations. Le CIC regroupe en ce moment seulement 34 parmi les 74 banques au Vietnam. Leurs informations restent généralement simples, pas tenues à jour et même inexactes. L'amélioration de ces sources d'information demande des moyens et des efforts considérables.

2.3. Propositions afin de trouver des informations et d'améliorer leur qualité

D'abord, **la recherche et la vérification des informations par plusieurs sources** est fort souhaitée. Pour mener un examen critique sur le risque de crédit, le chargé de compte est conseillé d'essayer d'exploiter au moins des différentes sources d'information abordées ci-dessus.

Que le client soit « habituel » ou non, public ou privé, le contact avec lui au sein de son entreprise est nécessaire. Pendant ses visites sur le terrain, le responsable de compte peut interroger les dirigeants et les employés de l'entreprise. Ces derniers peuvent révéler une variété des facteurs de fragilité concernant l'environnement de production, la relation entre les employés et le patron, la communication interne et externe de l'entreprise. L'attitude attentive au travail des employés, le rythme et la régularité du fonctionnement des machines dans les ateliers, les bonnes conditions matérielles de travail, le bon consensus,... sont de bons signes qui montrent que l'entreprise marche bien. Dans le cas contraire, ils deviendront des clignotants d'alerte qui demandent une étude plus approfondie pour en identifier les causes et mesurer le risque. Le fonctionnement irrégulier de l'entreprise pourrait résulter du niveau faible de l'équipe des dirigeants exprimé dans leur politique de promotion, de rémunération, ou leur niveau de responsabilité pour le développement de l'entreprise. Un directeur ignorant la situation générale de trésorerie, la tendance du marché de son produit, le positionnement de son entreprise vis-à-vis des autres concurrents... est loin d'être un bon gestionnaire. Le chargé de compte peut, par ailleurs, reconnaître la moralité, l'ambition et voir la relation, l'harmonie dans l'équipe de direction. Un changement brutal et régulier de cette dernière doit éveiller des doutes sur la structure de gestion et la répartition du pouvoir : qui tient le vrai pouvoir et est donc le décideur. Ces informations qualitatives jouent souvent un rôle non négligeable lors de la prise de décision et du suivi d'un dossier de crédit.

La deuxième catégorie d'informations qualitatives concerne les partenaires de l'entreprise. Cette source d'informations est souvent omise à cause de l'habitude de travail passive et de la bureaucratie qui se sont enracinées dans l'économie planifiée et centralisée.

Certes, la confiance acquise par les opérations anciennes avec le client est une bonne chose, mais elle devrait être considérée comme une des plusieurs conditions pour maîtriser le risque. Il faut toujours veiller sur le prestige de l'entreprise, et une des façons de le faire est de s'interroger sur ses partenaires. Le chargé de compte devrait ne pas hésiter à contacter les fournisseurs de l'entreprise pour savoir la situation de règlement, la fréquence de l'approvisionnement, la nature spécifique des matières premières, la répartition des risques, la sensibilité aux variables de prix.... D'où de nombreux signes que l'on peut identifier. En fait, l'analyste peut mieux comprendre l'entreprise en cherchant des réponses aux questions comme : Pourquoi l'entreprise est-elle en difficulté de trésorerie dans le règlement aux fournisseurs ? Est-elle en danger avec la concentration importante sur un seul fournisseur ? Pourquoi l'approvisionnement est-il irrégulier en volume ainsi qu'en périodes ? L'entreprise trouve-t-elle de grands nouveaux contrats ? Est-ce que la santé du fournisseur principal est bonne ?... L'exploitation de ces questions constitue de cette façon une analyse qualitative des signaux économiques d'alerte.

De même, les contacts avec des clients de l'entreprise permettent au responsable de compte de reconnaître le prestige de l'entreprise, sa compétitivité, l'efficacité de sa politique de vente, la qualité de ses produits... Les activités d'exploitation de ces entreprises clientes, y compris la production et la commercialisation de leurs produits sont souvent très importantes à observer. Grâce à l'étude sur l'évolution des ventes, sur les opérations de production et en y associant les évaluations faites lors de ses contacts avec les fournisseurs, l'analyste peut déjà lui-même prévoir la tendance de développement de l'entreprise sans avoir besoin des documents comptables qui sont souvent tardifs. Les éléments tels que les retards continus dans le règlement aux clients, la concentration excessive sur un client, la perte de plusieurs clients ou d'un gros... sont parmi des signaux d'alerte. Les causes pourraient être trouvées dans la détérioration de la qualité d'un lot de produits, la politique de crédit trop stricte vis-à-vis des clients, l'apparition d'un produit remplaçant et moins cher... L'identification et l'analyse des premiers indicateurs anormaux doivent être prises en considération, car ces premiers signes, même s'ils sont au début simples, pourraient conduire par la suite à d'autres plus graves.

L'étude de marché, c'est-à-dire l'analyse du pouvoir d'achat, de la demande en terme de quantité et de qualité de produits, ainsi que l'analyse de la compétitivité des concurrents de l'entreprise est aussi conseillée. La part de marché d'une entreprise peut rester modeste mais cela ne veut pas dire que l'entreprise est en difficulté. En revanche, le fait qu'une grande entreprise génère un petit chiffre d'affaires conduit au contraire à un compte préoccupant. L'importance est de comparer le CA avec la taille de l'entreprise. Ce simple exemple montre que, dans tous les cas, les indicateurs anormaux doivent être considérées d'abord comme des signaux d'alerte qui exigent une analyse plus minutieuse.

3. La mise en application d'un check-list pour orienter des chargés de compte dans leurs opérations

Pour synthétiser et rendre plus efficace l'exploitation de ces sources d'informations, la mise en application d'un check-list dans lequel tous les signaux d'alerte susceptibles d'être détectés lors des contacts du chargé de compte sont énumérés sera fort utile. Ce type de document doit être réalisé et surveillé, mis à jour au moins trimestriellement par le chargé de compte. Après, il doit le transmettre au responsable commercial pour une évaluation plus approfondie, ainsi qu'au département de gestion de risques. Si un certain nombre de signaux se manifestent, une réunion de réflexion entre le département commercial et le département de gestion des risques doit être organisée pour envisager l'ensemble des mesures à prendre : explications des événements, puis actions à prendre comme réduction de la ligne de crédit, recherche des garanties supplémentaires, récupération des crédits et transmission des alertes aux autres services en relation avec l'entreprise.

Les signaux d'alerte des difficultés des entreprises étatiques au Vietnam

Un exemple de check-list est proposé à la fin de notre rapport. Un tel check-list ne doit pas apparaître dans le dossier de crédit. Le responsable de compte, par sa propre évaluation, peut l'utiliser comme la base pour estimer et présenter sous forme de notation des différents aspects que la banque, en fonction de sa stratégie, juge importants pour mesurer les risques. La définition des seuils de risque de défaillance est alors nécessaire. La notation des signaux financiers d'alerte peut être établie selon le modèle de prédiction de faillite par la méthode scores que l'on va aborder ci-dessous. La synthèse des notations financière et qualitative donnera une cotation finale du client. Le regroupement des signaux d'alerte, la reconnaissance de ses effets sur la structure et sur la situation de l'entreprise et la notation permettent au responsable de compte d'évaluer son client de manière plus précise, ce qui facilitera considérablement la prise de décision par le comité de crédit.

3.1. En guise de conclusion : Les conditions préalables pour la mise en œuvre de ces moyens ?

Dans une banque, le service commercial joue le rôle primordial, car c'est lui qui décide la rentabilité et crée des travaux aux autres services de la banque. **La ressource humaine dans ce service est le facteur clé** dans ses missions de stabiliser les relations avec les anciens clients, de trouver des nouveaux clients et surtout d'assurer le remboursement de ces derniers. Il est clair que pour le personnel de ce service, la déontologie n'est pas suffisante. La qualification, l'expérience et même l'aptitude sont des exigences lors de la définition du profil de poste et du recrutement. À côté de la capacité de communication persuasive dans la recherche des nouveaux clients ou l'offre des facilités, le responsable de compte doit être sensible aux changements dans les contacts, de l'environnement... Une bonne capacité de collecter et de traiter correctement des informations est alors indispensable pour la performance de ce service commercial. Le perfectionnement de la ressource humaine dans les banques vietnamiennes constitue un impératif à moyen et à long terme. Une bonne sélection dès le recrutement, le développement de la formation continue et la bonne politique de rémunération sont donc des solutions à envisager.

Pour une détection exhaustive des signaux d'alerte, surtout des signaux qualitatifs, il faut **réorganiser la structure du service commercial par constitution des groupes de responsables de compte**, ce qui n'existe pas encore vraiment à l'heure actuelle. L'analyse qualitative, en nature, est dans bien des cas trop subjective parce qu'elle dépend énormément de la sensibilité de l'analyste. Un groupe de responsables de compte d'au moins deux personnes sera un bon remède à cette faiblesse. Dans un contact, l'un peut veiller son attention sur un élément que l'autre ne voit pas. Chacun peut aussi avoir son évaluation sur une information donnée. Leurs opinions sont à discuter dans le comité de crédit afin d'arriver finalement à une notation pertinente, plus exacte et objective. De ce fait, la banque aura une évaluation de risques plus précise.

Dans une deuxième étape, l'application de **la méthode des scores** pourrait être envisagée. Cette méthode demande une détermination de la fonction mathématique qui est une combinaison linéaire de plusieurs ratios que la banque juge pertinents selon sa stratégie de développement. Ce modèle de prédiction de faillite donnera une notation grâce à laquelle la banque peut conclure sur la situation de l'entreprise, et si cette dernière a une certaine probabilité de connaître des difficultés, par exemple, d'ici trois ans. Pour la construction d'un tel modèle, à chaque banque, il faut regrouper et sélectionner un grand nombre d'entreprises ayant connu des difficultés ou des défaillances pour constituer un premier échantillon. Ensuite, on fait également le groupement d'entreprises de même taille et de même secteur qui n'ont connu ni difficulté, ni défaillance. Sur ces échantillons, on va calculer plusieurs ratios afin d'isoler ceux qui sont les plus discriminants pour distinguer les entreprises à difficultés des entreprises saines. À partir de là, on arrive à établir une fonction score avec les ratios les plus sensibles aux difficultés. Ainsi le poids relatif de chaque ratio sera calculé après être pondéré en fonction de son pouvoir de différenciation entre bonnes et mauvaises entreprises.

Au Vietnam, cette méthode n'est utilisée que dans les banques étrangères qui ont beaucoup d'expériences dans le domaine et où sont réunies toutes les conditions nécessaires à son application. À court terme, la construction d'un propre modèle de scores pour les banques vietnamiennes connaît encore des obstacles : données comptables imprécises et pas homogènes, ressource financière limitée, environnement économique instable... La mise en place de la TVA depuis le 1^{er} janvier 1999, accompagnée par les réglementations sur la comptabilisation des activités économiques, est une amélioration remarquable pour une réalisation future. En général, la constitution d'un groupe de chercheurs pour étudier la possibilité de l'application d'un tel modèle serait très souhaitée.

En conclusion, la détection à partir des informations recueillies des signaux d'alerte, qu'ils soient financiers ou non, est la procédure clé pour une analyse et une évaluation de risque efficace. La culture de risque chez les banques vietnamiennes n'est pas encore développée, d'où le manque de conscience sur l'importance de la recherche et du traitement des informations. Dans le cadre de notre étude, nous avons proposé quelques solutions de caractère à la fois méthodologique et pratique afin d'améliorer la qualité des analyses bancaires et donc la qualité de crédits. Pourtant, la mise en place de ces moyens dépend certainement de la volonté des banques commerciales vietnamiennes elles-mêmes.

Enfin, il faut également dire que les analyses bancaires en général et la détermination des signaux d'alerte en particulier ne peuvent devenir efficaces et performantes que si la structure macro-économique appropriée est assurée. Pour un pays en voie de développement comme le Vietnam, cela devient beaucoup plus important, car l'environnement économique, le cadre juridique et le système comptable du pays restent pour le moment instables. Alors, l'amélioration au niveau macro-économique est le fondement pour la mise en place des solutions proposées.

CHECK-LIST

Entreprise
Numéro de compte Date

Éléments à surveiller	Oui Non
LES SIGNAUX ÉCONOMIQUES D'ALERTE	
<i>1. Les signaux relatifs au management</i>	
Direction	
Informations négatives sur la moralité des dirigeants	
Changement brutal de l'équipe de direction	
Problèmes de relations	
Manque d'enthousiasme pour le développement de l'entreprise	
Charges de gestion courante trop lourdes	
Ressources humaines	
Instabilité des effectifs	
Succession difficile	
Départ des cadres clés	
Conflits sociaux répétés	
Charges de personnel trop importantes	
Bas niveau de vie de la plupart des effectifs	
Manque de qualification des employés	
Mauvaises conditions de travail	
Manque de politique de promotion	
<i>2. Les signaux relatifs sur la structure de l'affaire et sur la stratégie</i>	
Investissements insuffisants ou surdimensionnés	
Obsolescence des moyens de production	
Croissance externe mal maîtrisée (course pour la croissance sans moyens financiers appropriés)	
Retard dans le processus de production	
Moyens de production trop sophistiqués causant les problèmes de trésorerie	
Vieillesse du produit ou inadaptation au marché ou à de nouvelles normes techniques	
Potentiels de diversifications inexploités	
Certaines diversifications aventureuses	
Reconversion d'activités inadaptée	
<i>3. Les signaux sur le déroulement de l'activité</i>	
Chute du carnet de commande	
Développement trop rapide ou non sélectif du CA	
Perte d'un gros client	
Rupture avec un fournisseur dominant	
Incapacité de règlement aux fournisseurs	
Incapacité de règlement des clients ou défaillance	
Incidents imprévus : incendie, inondation, grève prolongée, procès fiscaux, procès de contrefaçon...	
Défaillance de filiale	
Annulation de marché important déjà mis en fabrication	
Changement brusque de fabrication	
<i>4. Les signaux liés à l'environnement de l'entreprise</i>	
Inadaptation de l'entreprise à l'évolution du marché	
Gamme de produits non renouvelée	
Secteur d'activité en crise	

Politique commerciale insuffisante
Afflux de demande de renseignements sur le client de la part des tiers
Freinage des activités par les règlements juridiques
Activités d'import-export trop risquées
Apparition d'un nouveau produit de substitution dans le marché
Concentration des concurrents
Phase de déclin du produit
Naissance d'une nouvelle technologie plus compétitive
5. Les signaux d'alerte sur la gestion
Stocks trop importants
Liquidation des stocks à bas prix
Frais généraux d'exploitation trop lourds
Prévisions de trésorerie et d'activités déjouées fréquemment
Faiblesse ou absence de contrôle de gestion
Concentration importante sur un client

LES SIGNAUX BANCAIRES D'ALERTE

1. Les mouvements enregistrés sur le compte bancaire
Chute du mouvement créditeur
Forte hausse brutale des mouvements
Retours des chèques impayés
Augmentation brutale de montant d'encaissement des créances sans explication
2. Utilisations et autorisations des crédits
Alourdissement des utilisations
Débit permanent
Dépassements importants ou répétitifs
Prévisions non respectées
Augmentation de concours bancaires chez l'ensemble des banquiers
3. Vie de relations
Inquiétude des fournisseurs
Reports répétés d'échéances
Non maîtrise du rapport de force
Retard de paiement des charges fiscales et sociales
Modification des délais de règlements et d'encaissements

LES SIGNAUX FINANCIERS D'ALERTE

1. Signaux liés au fonctionnement
Dégradation de l'activité
Détérioration de la CAF, voire CAF négative
Rentabilité insuffisante ou négative
2. Signaux liés à la situation patrimoniale
Dégradation de la trésorerie immédiate brute
Détérioration de la capacité de liquidité
Dégradation des ratios de structure financière

**Signature du gestionnaire
du compte**

**Signature du responsable
commercial**

**Signature du responsable
de risques**

Commentaire :

Bibliographie

1. CONG PHUONG (1996). Quelques mesures pour maîtriser les risques de crédit bancaire, *Revue d'Information Bancaire*, n° 4/96, Hanoi.
2. CONSO P. (1989). *La gestion financière de l'entreprise*. Paris : Dunod, 7^e édition.
3. DAMEL P. (1996). Score d'entreprise : mieux apprécier le risque de défaillance, *Gestion de la Banque*, n° 11.
4. HAO C.M. (1996). *Examen des informations comptables dans les entreprises*, Hanoi : Édition Politique.
5. MANCHON E. (1994). *Analyse bancaire de l'entreprise*, Paris : Économica, 4^e édition.
6. (1996). *Les opérations des banques commerciales*, Ho Chi Minh Ville : Maison d'Édition de HCMV.
7. (1996). *Rapport sur la restructuration des entreprises étatiques selon la décision n° 388/HDBT et les Décisions n° 90/Ttg, 91/Ttg et la Directive n° 500/Ttg du Comité Central de restructuration des entreprises étatiques*.

Textes juridiques

1. Circulaire n° 76/TC/TCDN. *Régime de gestion des chiffres d'affaires, des charges et du coût de revient des produits et services dans les entreprises étatiques*.
2. Circulaire n° 180/CV-TD3. *Disposition sur l'analyse, l'exploitation et la classification des entreprises*.
3. Décision n° 198/QD-NH1. *Le statut des crédits à court terme dans les banques commerciales*.
4. Décision n° 367/QD-NH1. *Le statut des crédits à moyen et à long termes dans les banques commerciales*.
5. Décision n° 1062TC/QD/CSTC. *Régime de gestion de l'utilisation des dotations aux amortissements*, Ministère des Finances.
6. Décret n° 59/CP. *Règlement de gestion financière et de comptabilisation pour les entreprises étatiques*.
7. Loi sur les entreprises étatiques.

Avantage informationnel de la microbanque locale et intermédiation médiatisée par le groupe : application au cas des banques villageoises en Afrique subsaharienne

Célestin Mayoukou
IRED-CARE, Université de Rouen

Introduction générale

Le risque de défaut est un phénomène qui touche fortement l'activité bancaire tant mono-nationale qu'internationale. L'ampleur des faillites bancaires tant aux États-Unis, en Europe qu'en Afrique au début des années 1990 témoigne de l'importance des risques de défaut. Le secteur de la micro-finance (ou système financier décentralisé) qui connaît dans le monde un développement sans précédent du fait de la montée d'exclusions multiformes, réalise des taux de remboursement de crédits se situant entre 90 et 100%. Les taux de remboursement des crédits octroyés par la Gramen Bank par exemple se situent entre 97 et 98%. Au Mali, les taux de remboursement de Kafo Jiginew, des caisses villageoises du Pays Dogon, de Nyesigiso sont respectivement de 99,99%, 99,00% et 98% en 1995 (BCEAO-BIT, 1997). Un taux de remboursement de 95% est considéré comme un mauvais résultat. Ces excellents taux de remboursement traduisent pour nous une forte capacité de gestion de l'information liée au risque de défaut par les systèmes de micro-finance ou systèmes financiers décentralisés.

Or, il est aujourd'hui admis que le métier essentiel de la banque est la production et la gestion de l'information. Dans l'activité d'intermédiation financière la banque est confrontée à deux types de contraintes, liées à l'information, qualifiées depuis l'article fondateur d'Akerlof (1970) d'asymétrie d'information. Cette asymétrie d'information est de deux types : ex ante (avant l'octroi de crédit) et ex post, après l'octroi du crédit. Dans la première situation le problème fondamental de la banque est de faire révéler la vraie information à l'emprunteur potentiel, qui seul connaît la qualité réelle du projet qui va être attaché à la sollicitation du prêt. Il se pose un problème de sélection adverse. Dans le deuxième cas, le problème de la banque est de pouvoir s'assurer que le client utilisera à bon escient le crédit obtenu, et ainsi à l'échéance, elle pourra alors « rentrer dans ses fonds ». Il se pose, dans ce second cas, un problème d'aléa moral.

L'objet de cet article est de montrer, en partant du cas des banques villageoises, que la très petite banque locale (micro-banque locale) possède un avantage dans la production et la gestion de l'information liée à l'activité d'octroi de crédit. Cet avantage résulte d'une part, de sa spécificité : localisation, financement des activités ciblées, appropriation de la banque par les clients, confiance dont elle jouit de ses clients ; et d'autre part, de la nature à la fois de l'intermédiation et de sa capacité d'assurer une coordination de temporalités différentes. Dans l'activité d'intermédiation, s'interpose, entre la micro-banque et l'emprunteur ultime, le groupe que nous qualifions de *groupe médiateur* (groupe solidaire²). Le rôle de ce groupe est de réaliser le « monitoring » des emprunteurs en lieu et place de la micro-banque. Cette intermédiation nous la qualifions de *médiatisée par le groupe*. En effet, la micro-banque

1. Cf. Jean-Michel Servet (1999-2000), Exclusion et liens financiers, Rapport du Centre Walras. Paris : *Économica*, 434 pages.

2. Cette notion est née au Bangladesh sous l'impulsion d'un professeur d'économétrie de l'université de Chittagong, le Professeur Yunus.

prête au groupe médiateur qui à son tour « re-prête » à l'agent à besoin de financement. Cette relation peut s'établir également entre la grande banque, la micro-banque et les emprunteurs ultimes.

La micro-banque locale est une banque créée dans le milieu (rural ou urbain) par une population localisée à proximité et qui finance des activités qui se développent également dans le milieu (cf. Becattini G., 1990). Dans l'activité de production de l'information, la banque, quelque soit sa taille, supporte des coûts liés à la sélection des clients et à la surveillance des projets qu'elle finance.

En développant des relations de clientèle spécifique avec les acteurs du milieu, la micro-banque locale parvient à réduire ses coûts fixes de sélection des clients et de surveillance des emprunteurs. Cette réduction des coûts lui confère un avantage informationnel.

En nous appuyant sur des cas de micro-banques locales du Mali, (localisées dans la vallée du fleuve Niger et au pays Dogon) nous tenterons, après avoir souligné *le caractère spécifique* de l'intermédiation attachée à l'activité de la micro-banque locale (I), de préciser d'une part la nature de l'avantage informationnel dont elle bénéficie, et d'autre part les déterminants de cet avantage informationnel, qui résulte non seulement du caractère spécifique de l'intermédiation qu'elle développe, des économies d'échelle de sélection, de surveillance et d'envergure (liées à la fois aux économies de surveillance et de sélection de sa clientèle), d'une externalité positive de l'information, des formes particulières des relations de clientèle, mais aussi de sa capacité à gérer et à coordonner des temporalités différentes, autrement dit celle de la grande banque et celle du micro-entrepreneur (II).

I. Intermédiation médiatisée : une intermédiation spécifique

L'intermédiation médiatisée est un phénomène nouveau qui traduit une mise en relation de deux intermédiaires financiers dont l'un délègue à l'autre les fonctions essentielles pouvant aller de l'octroi du crédit à la sélection et à la surveillance des clients. Cette activité, comme nous allons le voir plus bas, peut mettre en relation une grande banque et une très petite banque, une petite banque et un groupe qui à son tour jouera la fonction d'intermédiation. L'examen des faits stylisés de l'intermédiation médiatisée s'appuiera sur l'expérience de banques villageoises en Afrique de l'Ouest. Toutefois, ce phénomène s'observe aussi en Asie et même aux États-Unis.

1. Le prêt de groupe un phénomène mondial

1.1. Du prêt de groupe en Afrique...

L'intermédiation médiatisée par le groupe est un mécanisme qui ne requiert aucun collatéral, parce que les emprunteurs sont relativement pauvres et ne possèdent aucun bien pouvant être proposé en garantie. Cette forme d'intermédiation requiert l'implication des groupes solidaires dans la relation de crédit. En d'autres termes, les emprunteurs se regroupent en groupes de cinq personnes et c'est le groupe qui assure la garantie solidaire pour l'ensemble des membres. Cette forme d'intermédiation nous la qualifions *d'intermédiation médiatisée par le groupe*.

En Afrique et notamment au Burkina et au Mali l'intermédiation médiatisée par le groupe se structure autour des caisses villageoises en relation avec des associations villageoises³. L'association villageoise est composée des membres d'un village.

3. Association d'auto-organisation des villageois maliens résultant d'une décision unanime selon la pratique de la palabre et reposant sur des structures traditionnelles d'activités communes, les tons,

Avantage informationnel de la microbanque locale et intermédiation médiatisée par le groupe

La première expérience de caisses villageoises a été lancée au Burkina par le CIDR⁴ en 1983. Cette expérience a été « répliquée » au Mali dans le pays Dogon en 1986, notamment dans la localité de Koro. Le pays Dogon est la première expérience la plus achevée qui a atteint l'institutionnalisation, par la création d'un Groupement d'intérêt économique en 1995. Ce choix résulte de l'existence d'un groupement villageois organisé par les catholiques à Bankoua. Le pays Dogon est une zone phare du Mali, car une expérience réussie dans cette zone peut être répliquée ailleurs. La population de cette zone est reconnue très organisée et très hiérarchisée. Chaque chose est à sa place selon la légende du pays Dogon. On compte près de 500 000 Dogons au Mali. Le pays Dogon disposant des ressources agricoles non négligeables devait donc servir de laboratoire. En 1997, 700 millions de francs CFA de crédits dont 40% de crédits au secteur élevage et commerce de bétail (bœufs) ont été octroyés aux paysans du pays Dogon par le biais des banques villageoises. L'obtention et la décision d'octroi de prêt sont déterminés par l'appartenance du demandeur à un groupe solidaire. Les sommes prêtées sont très faibles, elles vont de 2 500 à 100 000 F CFA (soit 25 à 1 000 FF) et servent à financer des projets localisés à proximité du lieu d'implantation des micro-banques.

Les prêts obtenus sont affectés au financement des activités telles que le commerce ou l'élevage. Mais les banques villageoises accordent aussi des crédits sociaux gagés sur des produits agricoles. En outre, le besoin de liquidité pousse parfois les paysans à solliciter des crédits commerciaux pour satisfaire leurs besoins sociaux⁵.

Les caisses ou banques villageoises sont en règle générale créées par des associations villageoises (AV). La fonction des caisses ou banques villageoises est de mobiliser l'épargne des adhérents (les membres de l'association villageoise), et de leur octroyer des crédits. Les crédits sont accordés pour mémoire à des sous-groupes de 5 personnes ; et le sous-groupe se redistribue le crédit obtenu.

Le sous-groupe sert de caution solidaire aux membres le constituant. Tant que le premier crédit n'a pas été remboursé, le sous-groupe ne peut solliciter un autre prêt. Si un membre du sous-groupe faillit au remboursement de son emprunt, c'est le sous-groupe dans son ensemble qui est pénalisé. Le rôle du sous-groupe est de veiller à ce que chaque membre puisse rembourser son emprunt, et que celui-ci soit utilisé à bon escient.

Au Mali et au Burkina dans le cadre de l'expérience du CIDR, la caisse (ou la très petite banque locale) prête à l'AV à 12% ou 20% et emprunte à 8% à la Banque nationale de développement agricole (BNDA). Les prêts octroyés sont généralement des prêts d'intrants, des prêts de repiquage ou d'embouche. Le prêt d'intrants est octroyé à taux d'intérêt de 12% tandis que le prêt repiquage est attaché à un taux d'intérêt de 20%. Le remboursement de ces différents prêts doit se faire au plus tard le 23 mars de l'année en cours à la caisse villageoise ou à la petite banque locale. A son tour, la caisse (petite banque locale) doit rembourser la BNDA le premier juin de l'année en cours. Les prêts BNDA ont une durée de 11 mois maximum. Mais les membres de la caisse empruntent pour une durée de 9 mois. Les taux de remboursement de ces prêts sont de l'ordre de 99%.

1.2. A la Caisse locale ou la Micro-banque locale

- L'expérience de la vallée du fleuve Niger

La micro-banque villageoise est structurée en très petites caisses qui sont sous la responsabilité d'une institution appelée projet. Chaque caisse se comporte comme une institution autonome. Mais pour les demandes de crédits à la BNDA c'est le projet ou la petite maison mère des micro-banques villageoises qui sollicite le prêt pour la caisse (ou micro-banque locale) dont les sociétaires sont membres d'une AV. Le projet ou la maison

cf. A. Chomel (1997), « L'économie sociale au Sud. La coopération d'épargne et de crédit en Afrique subsaharienne : l'expérience de Kafo Jiginew au Mali Sud », Communication au XIII^e colloque de l'ADDES, le 18 novembre.

4. Centre International de développement et de Recherche.

5. Ce type de demande de crédit est toutefois marginal.

mère monte la demande du prêt, et en assure la garantie technique. Les montants ci-après ont été obtenus par les micro-banques locales de Niono auprès de la BNDA : 1997 : 775 millions ; 1996 : 476 millions ; 1995 : 165 millions de F CFA.

La garantie exigée par la banque est fournie par l'AV ou par le comité de gestion⁶. Avant la création des caisses locales ce sont les « AV » qui représentaient les membres auprès de la BNDA. Les associations villageoises existent au Mali depuis 1986. La micro-banque est un facteur d'union des membres du village. Grâce à cette institution, les membres du village peuvent accéder à un crédit individuel. Les emprunteurs se regroupent en sous-groupes de garantie solidaire. Lorsqu'un membre d'un groupe solidaire n'arrive pas à rembourser son emprunt, une forte pression est faite sur lui par les autres membres ; si celle-ci n'aboutit pas, le membre peut se voir tout simplement expulsé de l'association villageoise.

Dans chaque village de la vallée du fleuve Niger, les habitants du village se regroupent au sein d'une association villageoise. L'association villageoise (ou les associations villageoises) est (sont) sociétaire(s) de la micro-banque locale du village ou des villages environnants. La micro-banque locale du village est dirigée par un comité de gestion composé des membres élus par l'assemblée du village. Dans la région de la vallée du fleuve Niger, notamment autour de la localité de Niono, les micro-banques les plus actives sont localisées dans les villages de N'Debougou, de Sarango et de Tigabougou. Ces micro-banques locales comptent respectivement 517, 926 et 557 membres.

- L'expérience du Pays Dogon

C'est au Pays Dogon qu'ont été expérimentées les premières micro-banques locales⁷. Les localités de Koro, Bandiagara, et Bankas comptent respectivement 24, 20 et 9 micro-banques. Dans le pays Dogon on dénombre 54 micro-banques locales. Chaque micro-banque est autonome. Plusieurs micro-banques peuvent se constituer en association, et trois associations forment une union de micro-banques locales. Chaque union coordonne les activités des associations de micro-banque de façon autonome. Les associations se retrouvent une fois par an dans une réunion qualifiée d'inter-association afin de former une force de négociation auprès de leur principal partenaire : la BNDA. Les unions se retrouvent deux fois par an pour décider de l'octroi des crédits de refinancement. Les associations mobilisent de l'épargne et accordent des crédits. Le refinancement est une demande projetée en fonction de la capacité de mobilisation de l'épargne de chaque micro-banque locale. Pour un million d'épargne, la règle permet de solliciter deux fois cet encours⁸. La banque nationale de développement agricole (BNDA) est le partenaire privilégié des caisses villageoises. La BNDA refinance les caisses du pays Dogon depuis sept à huit ans.⁹ Le refinancement de la BDA est recherché pour insuffisance de ressources mobilisées par les micro-banques. La BNDA finance les unions de micro-banques qui à leur tour prêtent aux micro-banques de leur réseau. Les micro-banques à leur tour prêtent aux associations villageoises, qui prêtent aux groupes solidaires, qui en définitive prêtent aux membres.

- Les expériences de prêts de groupe en Asie, en Amérique Latine et aux États-Unis

L'expérience la plus connue dans le monde est celle de la Grameen bank du Bangladesh. Ce terme désigne un système bancaire non conventionnel qui touche une population rurale démunie, essentiellement féminine. Elle prête sans exiger aucune des garanties classiques attachées à un prêt : titre de propriété, nantissement ou caution. Elle exige néanmoins une garantie collective reposant exclusivement sur la solidarité du groupe.¹⁰ Cette banque s'est spécialisée dans le financement des paysans pauvres. Elle fonctionne grâce à l'apport extérieur des institutions telles que le FIDA. Elle exerce des activités de mobilisation

6. Groupe de personne désigné par l'assemblée du village pour gérer la Micro-banque locale.

7. Le CIDR emploi le terme de caisse, nous, nous désignons les caisses de micro-banques, puisqu'elles remplissent au niveau des villages une fonction bancaire.

8. L'encours est la moyenne mensuelle de l'épargne mobilisée au cours d'une année.

9. Depuis 1996 la Banque internationale du Mali refinance sur le même principe le réseau Kafo Jiginew.

10. Pour bénéficier du crédit de la Gramen bank il faut s'insérer dans un groupe de cinq personnes aux caractéristiques socio-économiques communes et entre lesquelles existe une confiance. En cas de non remboursement d'un prêt, c'est l'ensemble du groupe qui en subit les conséquences.

Avantage informationnel de la microbanque locale et intermédiation médiatisée par le groupe

d'épargne et d'octroi des crédits. Cependant, l'épargne n'est pas un préalable au crédit. Elle octroie plusieurs types de prêts (le prêt général ; le prêt collectif ; le prêt à l'habitat ; le prêt saisonnier ; le prêt pour pompe à eau¹¹) et ne finance que des activités productives à cycle court, dégagant des revenus quasi-quotidiens et permettant des remboursements hebdomadaires. Au niveau de l'épargne, elle offre les produits multiples (fonds de groupe, fonds de secours ; fonds pour l'enfance ; fonds spécial d'épargne ; fonds de désastre ; compte d'épargne ordinaire) adaptés au besoin des paysans pauvres.

La Grameen bank au capital de 100 millions (appartient pour 88% à ses clients et pour 12% à l'État) est structurée en unités administratives locales appelées agences. *C'est l'agence qui est la véritable micro-banque locale.* Elle emprunte au siège à 12% et prête à ses clients à 20%. La Grameen bank disposait en 1994 de 915 agences. Chaque agence est limitée, dans ses opérations, sur un rayon de 8 km. En réalité, la banque appartient à ses membres. Elle est en fait un club dont l'objectif est d'assurer leur bien être. Elle mène une politique de développement social. Elle assure, outre une intermédiation financière, une intermédiation social au travers de son rôle d'incitation à des valeurs de d'hygiène, d'écologie, d'éducation des enfants et d'amélioration des conditions de vie. Elle apporte aussi de la formation aux paysans au travers des ateliers de travail d'une journée à une semaine. En résumé, la Grameen bank a fait le choix d'aller au devant des populations cibles. Elle organise, au travers de ses agents, des visites régulières qui s'effectuent à une heure fixe à savoir : le matin. C'est au cours de telles rencontres que se font les remboursements hebdomadaires des prêts, les demandes d'emprunts, la collecte de l'épargne, etc. Elle étend ses activités à travers tout le pays et touche environ 52 districts sur 64. Ses crédits s'adressent pour plus de 50% aux femmes.

On note la présente d'autres organismes qui octroient des prêts de groupes au Bangladesh : le BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee) et le TRDEP (Thana Ressource Development and Employment Programme) (cf. Montgomery, Bhattacharya et Hulme., 1996). De même que la Grameen bank, le BRAC est une très grande institution qui a octroyé des prêts à plus de 600 000 personnes.

Ce système est aujourd'hui « répliqué » dans d'autres pays d'Asie. On peut citer le « projet IKHTIAR » en Malaisie qui reçoit l'appui des responsables de la Grameen bank. **Le Vietnam, le Cambodge et l'Indonésie** offrent des exemples d'adaptation de la Grameen bank. Dans le premier cas, un projet de Crédit rural a démarré sous l'impulsion d'un programme de coopération franco-vietnamienne qualifié de programme fleuve rouge. Ce modèle ne prête qu'aux paysans ayant des garanties réelles.

Au Cambodge, les actions de crédit rural sont surtout le fait des ONG ou des associations des femmes.

En Indonésie, l'expérience qui s'y rapproche est celle de la banque de proximité (**bank Keliling**). Un employé démarche les ménages à domicile et leur propose des crédits à remboursement quotidien. Aucune garantie n'est demandée sauf une photocopie de la carte d'identité.

Le modèle Grameen bank est aujourd'hui largement « répliqué » dans plusieurs pays avec des modifications mineures. La plupart des modèles de « replicabilité » adopte des garanties par groupe de solidarité et pression sociale de cinq membres, des remboursements rapprochés, des procédures simplifiées, des relations régulières entre les emprunteurs et les agents de la micro-banque.

L'institution qui connaît une réussite équivalente à celle de la Grameen bank est Bancosol basée en Bolivie. C'est une institution à caractère humanitaire. Elle prête pour une période allant de 12 à 24 mois, et le remboursement doit se faire fréquemment, chaque semaine ou chaque deux semaines. Les prêts sont octroyés à des groupes solidaires. Chaque membre du groupe solidaire doit exercer une activité dans des secteurs proches des activités menées par

11. Pour une présentation détaillée des différents types de prêt on peut se reporter à P. Le Stum (1994), Grameen bank : instrument bancaire ou institution de développement ? Épargne sans frontière, n° 33.

les autres membres du groupe. Bancosol a prêté en 1996 à près de 75 000 personnes, pour une valeur de 47,5 millions de dollars.

Le phénomène de prêt de groupe se développe aussi aux États-Unis. Les organismes de prêts sont des ONG dont l'objectif est d'aider les pauvres. Sur sept programmes de micro-crédit aux États-Unis, quatre octroient des crédits de groupes. Le montant des crédits de groupe octroyés aux États-Unis varie entre 2 100 et 4 900 dollars¹² (cf. Edgcomb, Elaine, Joyse Klein, and Peggy Clark, cité par E. Prescott, 1997).

Le prêt de groupe est considéré comme une innovation majeure dont le succès doit beaucoup à la popularité de la Grameen bank. Sur le plan historique, souligne Prescott (art.cité), Irish Loan Funds a pratiqué le prêt de groupe du début des années 1700 jusqu'au début des années 1800. Cette institution localisée dans les zones rurales mobilisait des dépôts et octroyait des micro-crédits sans garantie formelle.

2. Le prêt de groupe

Le prêt de groupe est une intermédiation qui implique deux institutions financières mettant en relation des agents à capacité et à besoin de financement. Système de financement original à la frontière des financements formel et informel, il commence à attirer l'attention des chercheurs dont nous allons tenter de faire dans les lignes qui suivent une revue de la littérature.

2.1. Le prêt de groupe : une revue de la littérature.

Dans l'acception couramment admise, l'intermédiation décrit la mise en relation de deux catégories d'agents par un intermédiaire financier. Celui qui utilise les fonds et celui qui dégage les ressources s'ignorent totalement, l'intermédiaire financier s'interpose entre les deux. Dans la littérature récente, l'intermédiation financière est traitée dans le cadre des modèles d'asymétrie d'information. Les travaux résultant de l'article fondateur de Diamond (1984) et Diamond et Didvig (1983) mettent l'accent sur le caractère de monopole naturel de création de l'information de l'intermédiaire financier et notamment la banque. Sa fonction essentielle est celle de la production de l'information. Sur le prêt de groupe, les travaux en émergence s'inscrivent dans deux cadres théoriques : l'approche en terme de monitoring de Diamond (1984) et de l'agence à la Holmström et Milgrom (1991).

2.1.1. LES MODÈLES DE MONITORING DE DIAMOND (1984) ET PRESCOTT (1997)

Le modèle de Diamond (1984) est basé sur la délégation de la surveillance¹³. Dans ce modèle, les prêteurs délèguent à un intermédiaire la fonction de surveillance afin de réaliser des économies de coûts de surveillance. Ce modèle considère une économie où il y a des emprunteurs et des prêteurs. Le rendement de l'emprunteur est inobservable par le prêteur, sauf s'il engage des ressources pour surveiller l'emprunteur. Le prêteur est confronté à un choix. Soit il prête directement à l'emprunteur ultime, soit il prête indirectement à l'emprunteur ultime via un intermédiaire. À l'équilibre, on note que le prêteur prête directement à l'intermédiaire qui à son tour prête à l'emprunteur ultime. La raison qui incite le prêteur à passer par le biais d'un intermédiaire est d'éviter la duplication des coûts de surveillance. Le modèle de Prescott (1997) repose sur le même principe.

2.1.1.1. Le modèle de Prescott 1997

Prescott s'inspire du même modèle de Diamond pour trois raisons :

- la délégation du monitoring est une caractéristique principale du prêt de groupe ;
- le groupe est considéré comme un intermédiaire financier à part entière ;

12. Une bonne présentation des expériences américaines de micro-prêts est faite par Joël Lebossé in Micro-finance et développement local. Paris : OCDE, 1998.

13. Modèle que nous n'exposerons pas dans les détails ici, puisqu'il est largement repris ailleurs.

Avantage informationnel de la microbanque locale et intermédiation médiatisée par le groupe

– il existe une similarité entre le groupe et d'autres intermédiaires financiers.

Comparativement au modèle de Diamond, le modèle de Prescott introduit deux innovations : les coûts de surveillance et de sélection hétérogènes. La principale contribution est l'hétérogénéité des coûts de surveillance. En effet, cette hétérogénéité résulte de la présence de certains emprunteurs qui ont la compétence de former de petits groupes. Et à l'intérieur de ces groupes, ils surveillent leurs camarades membres du groupe. Le modèle prend en compte l'hétérogénéité des coûts de surveillance du fait de la coexistence de deux types d'intermédiaires financiers ; la banque (un intermédiaire de grande taille) et le groupe qui est micro-intermédiaire. Les deux types d'intermédiaires assurent une transformation d'actifs et offrent un service de monitoring (surveillance). Dans le modèle de base de Diamond, les agents à capacité de financement passent par le biais d'un intermédiaire financier, pour prêter aux agents à besoin de financement. Dans le modèle de prêt de groupe, l'intermédiaire financier de grande taille ne prête pas directement à tous les emprunteurs. Pour les emprunteurs qui peuvent s'auto-surveiller, les prêts leur sont accordés par l'intermédiaire des groupes. Ce qui rapproche le modèle de prêt de groupe du modèle de Diamond est l'existence d'un contrat incitatif entre les prêteurs et l'intermédiaire financier. Le modèle de Prescott reprend trois arguments du modèle de Diamond : l'information privée ; le coût de liquidation et le coût de surveillance.

Le rendement du projet financé par l'emprunt est une information privée. Du fait de l'asymétrie d'information, l'emprunteur est la seule personne la mieux informée des résultats attendus du projet. Le prêteur ne peut observer ces résultats attendus ni même les autres emprunteurs. Cette information privée est qualifiée dans la littérature d'asymétrie *ex ante*. La présence d'un coût de liquidation jouant le rôle de pénalité *ex-post* imposée par le prêteur à l'emprunteur permet de faire révéler à ce dernier cette information privée. Si l'emprunteur ne respecte pas les termes du contrat, le prêteur peut mettre en faillite l'emprunteur. La liquidation signifie que l'emprunteur et le prêteur ne reçoivent rien du tout. Autrement dit, qu'il n'y a pas d'actifs que le prêteur peut saisir. Cette situation est conforme à celle des projets financés par les micro-banques. Le coût de surveillance est un moyen permettant de rendre le prêt réalisable. Dans le modèle de Prescott, le coût de surveillance est un coût mutuel partagé par les membres du groupe. Ce monitoring mutuel est assuré par des pairs des clients qui se connaissent, qui ont des relations de proximité sociale, parce qu'ils appartiennent au même cercle ethnique ou au même cercle social. Ces pairs de personnes peuvent réaliser un monitoring à un coût plus faible. L'appartenance à un groupe permet à chacun d'observer les résultats réalisés par chaque membre du groupe. Le coût de surveillance par chaque membre du groupe est plus faible que celui qu'engagerait n'importe quel organisme extérieur. Le coût de sélection n'est pas pris en compte par le modèle. En somme, le modèle de prêt de groupe de Prescott inclut des éléments de monitoring et de liquidation. Les membres du groupe s'auto-surveillent ; mais le prêteur ne peut connaître les résultats de ce monitoring. Pour rendre ce monitoring crédible, il doit inclure dans le contrat une clause de liquidation.

2.1.1.2. Extension du modèle de base

D'autres modèles tels que ceux développés par Stiglitz, 1990, Varian., 1990, Besley et Coate., 1995 traitent le groupe comme un prêteur individuel.

Stiglitz (1990), s'est intéressé à la question relative à la défaillance du groupe à évaluer certains membres. A partir d'un modèle avec aléa moral et responsabilité limitée, l'auteur montre que la responsabilité conjointe permet aux emprunteurs d'obtenir des volumes de prêts plus élevés par le biais de programme de groupe qu'ils n'en n'auraient reçu dans le cadre de contrats individuels. Le groupe se comporte dans le modèle de Stiglitz comme un seul individu qui met en place des actions coordonnées en réponse au contrat établi avec le principal.

Varian (1990), a porté son attention sur le rôle très important de sélection que réalise le groupe en mobilisant la connaissance antérieure que les uns ont vis-à-vis des autres avant la constitution du groupe. Il examine également le phénomène d'apprentissage mutuel dont bénéficient les amis formant le groupe comme un avantage potentiel en tant qu'intermédiaire

financier. Besley et Caote (1995) tentent de déterminer de quelle manière les contrats avec responsabilité conjointe peuvent permettre de créer des incitations afin que les membres du groupe s'appliquent mutuellement des pénalités sociales, qui influenceront en définitive sur la volonté de chacun des membres à rembourser le prêt après avoir observé les résultats du projet. Ils étudient en définitive l'avantage spécifique que possède le groupe. Par exemple l'ostracisme social du défaillant est une donnée importante pour le groupe et non pour les outsiders. Ces pénalités peuvent réduire les incitations au défaut.

2.1.2. LES MODÈLES D'AGENCE À LA HOLMSTRÖM ET MILGROM 1991¹⁴

Le modèle de prêt de groupe représentatif est celui de J. Conning, 1997. Dans ce modèle les prêts de groupe sont qualifiés de contrats avec responsabilité conjointe. Ces prêts de groupe sont analysés comme la solution d'un problème principal-agent multiple à fonctions multiples, caractérisé par l'existence d'aléa moral et de responsabilité limitée. « Chaque membre du groupe est incité par un prêteur/principal à agir selon deux modalités différentes : en tant qu'emprunteur, il sélectionne les actions à mener à l'égard d'un projet de production financé par le prêteur et, d'autre part, il exerce un contrôle sur les activités des autres membres. » (J. Conning, art.cité). J. Conning souligne « qu'en absence de garantie matérielle, il peut y avoir création d'une garantie sociale par le biais de contrats de prêts de groupe. Les emprunteurs organisés en groupe doivent disposer des garanties requises à la fois en tant que bénéficiaires de prêts et en tant que contrôleur. Ils ne pourront créer une garantie sociale selon l'auteur que s'ils sont en mesure, par le biais d'un contrôle des pairs suffisamment sévère, de ramener le montant de la garantie requise pour le financement de leurs projets de production mutuels à un niveau suffisamment inférieur à celui du stock de garantie matérielle dont ils disposent initialement » Le modèle de Conning vise à déterminer une structure d'incitations qui découragerait les actions cachées avant de connaître les résultats du projet qui influencerait sur la capacité finale de l'emprunteur à rembourser le prêt. En somme, chaque membre est incité à agir dans deux domaines distincts : en tant qu'emprunteur, il est responsable du choix de l'intensité de ses actions pour lesquelles il a bénéficié d'un financement ; en tant que contrôleur il décide de l'intensité du contrôle avec laquelle il supervise et sanctionne les actions des autres membres du groupe. Aucun prêteur extérieur n'est en mesure d'observer ces deux types de choix. Pour l'auteur il s'agit d'un problème de *type principal-agents multiples à fonctions multiples*. Le problème d'agence ne peut être solutionné qu'en créant un contrat à responsabilité conjointe reposant sur un calendrier fixant régulièrement des réunions de groupe, et permettant d'établir des rapports d'évaluation et de contrôle intermédiaires, soumettant le renouvellement de prêt à des conditions particulières en recourant à des systèmes de rotation des crédits de façon à ce que les emprunteurs n'obtiennent pas tous les fonds en même temps.

2.2. Appréciation critique des modèles de prêt de groupe

Les modèles qui viennent d'être examinés mettent l'accent soit sur le groupe, en tant qu'intermédiaire financier dont le rôle essentiel est de réaliser un monitoring à faible coût, c'est le cas du modèle de Prescott, soit sur le problème d'agence qui émerge lorsque le monitoring est assuré par le groupe. La limite fondamentale de ces modèles, c'est qu'ils n'étudient pas la cohérence de l'ensemble. Autrement dit, on ne peut dissocier le groupe du mécanisme même de l'intermédiation qui se traduit dans le cas des prêts de groupe par l'émergence d'une intermédiation spécifique. Dans le cas de l'Afrique, les relations ne s'arrêtent pas au niveau du groupe et de la grande banque, elles dépassent ce cadre, puisque ces relations lient la grande banque à la micro-banque et la micro-banque au groupe et les groupes aux emprunteurs ultimes. Nous sommes donc en présence d'une intermédiation spécifique et *c'est la cohérence de l'ensemble de ces relations qu'il faut étudier.*

14. Nous avons eu largement recours à l'article de J. Conning (1997), « Prêt de groupe, aléa moral et création d'une garantie sociale », Revue d'économie du développement, 2, pp. 65-101.

3. Spécificité de l'intermédiation médiatisée et localisée

Le prêt de groupe est une intermédiation spécifique. Cette intermédiation est à la fois une intermédiation médiatisée (soit par le groupe exclusivement, soit par le groupe et une micro-banque locale) et une intermédiation de proximité.

La médiation porte à la fois sur les secteurs informel et formel. L'intermédiation qui en résulte est spécifique en ce sens que la micro-banque locale joue à la fois l'agent « passerelle » entre le secteur formel et informel. Elle met en relation, dans le secteur informel, deux catégories d'agents : le groupe solidaire et les agents à besoin de financement. Pour assurer le financement des agents à besoin de financement, une double intermédiation est nécessaire ; à la fois du groupe solidaire et de la micro-banque locale. Le groupe solidaire n'est en relation qu'avec les agents à besoin de financement, tandis que la microbanque est dans une quadruple relation comme le montre le schéma ci-après. La microbanque locale assure la fois la médiation du secteur informel et formel. Dans le secteur informel elle est en relation avec le groupe solidaire et les agents à capacité de financement du secteur informel ; dans le secteur formel, elle est en relation à la fois avec la grande banque et les agents à capacité de financement du secteur formel. Dans le secteur informel, son intermédiaire relais est le groupe solidaire.

3.1. Le groupe solidaire et médiation du secteur informel

Le groupe solidaire est un intermédiaire financier dont la fonction principale est d'établir un lien entre les membres « emprunteurs-solidaires » et un intermédiaire financier. Le groupe solidaire se porte garant du prêt collectif vis-à-vis de l'intermédiaire financier. Les relations entre les membres du groupe sont à la fois des relations de prêt et d'emprunt. On est donc, en effet, en présence d'une réciprocité circulaire¹⁵ puisque la fonction d'emprunteur est assurée à tour de rôle par chaque membre à condition que celui qui emprunte le premier rembourse d'abord sa dette afin de permettre à un autre membre de devenir à son tour emprunteur. Étant donné le fait que les membres exercent des activités informelles, le groupe assure donc la médiatisation du secteur informel.

3.2. Rôle de la Micro-banque locale dans la médiation du secteur formel

La micro-banque locale en assurant à son tour une médiation entre la grande banque, le groupe solidaire et les agents à capacité et à besoin de financement du secteur formel, médiatise le secteur formel. Il emprunte à la grande banque et prête au groupe solidaire. Il emprunte aussi directement aux agents à capacité de financement et peut prêter aux agents à besoin de financement du secteur formel. La microbanque locale réalise en somme une intermédiation à la frontière. La Grande banque lui délègue en définitive la fonction de monitoring et de sélection des groupes solidaires.

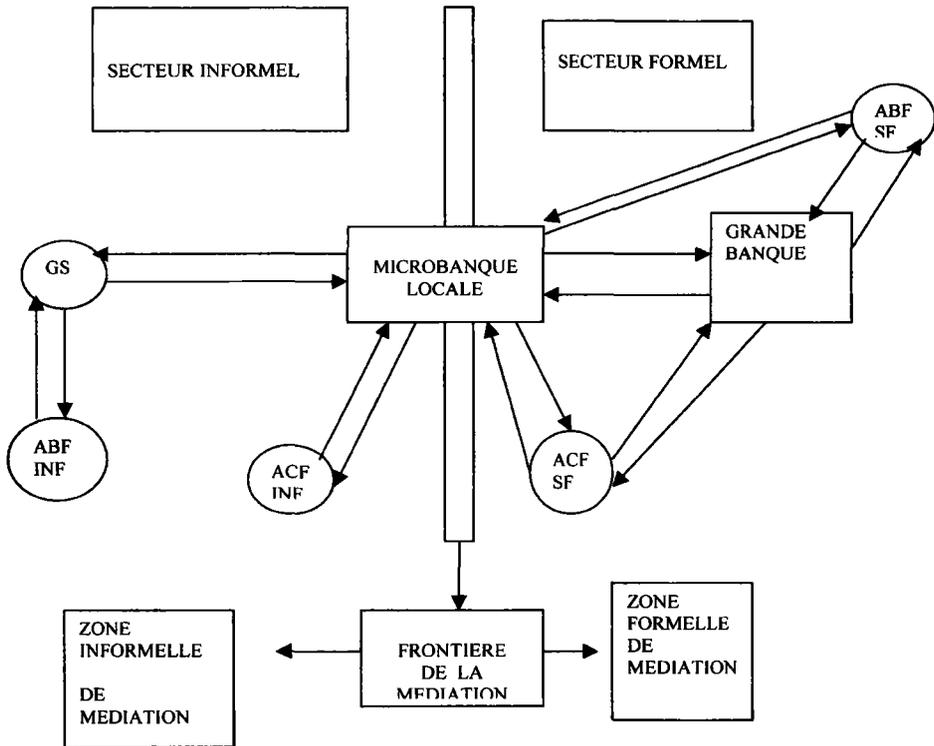
Le schéma ci-après résume cette double médiatisation¹⁶.

3.3. L'intermédiation médiatisée : une intermédiation de proximité

La mobilisation de ressources sur un rayon limité destinées à financer des activités à petites échelles au profit d'acteurs ciblés et sur un rayon limité est en première approximation ce que nous entendons par intermédiation de proximité. Ce mécanisme traduit d'une part un équilibre entre l'offre et la demande sur un temps court permettant la réversibilité des positions ; et d'autre part l'appartenance des agents à besoin et à capacité de financement à un même espace qui peut être non seulement géographique (le village), professionnel ou ethnique. La contrepartie des créances et des dettes est assurée par des mécanismes qui allient à la fois la confiance et la pression du groupe. En d'autres termes, l'intermédiation de

15. Cf. C. Mayoukou (1994), *Le système des tontines : un système bancaire informel*. Paris : L'harmattan.

16. GS : Groupe solidaire ; ABF : Agents à besoin de financement, ACF : Agent à capacité de financement.



proximité combine à la fois des situations de proximité spatiale de voisinage et des situations de proximité cognitive ou relationnelle, celles sur lesquelles peuvent s'établir une fidélité des liens au sens de F. Eymard Duvernay (1989). L'intermédiation de proximité a donc une double dimension :

- une dimension spatiale : contribution des facteurs locaux et des phénomènes de voisinage à la définition de la relation prêt/emprunt (le groupe solidaire) ;
- une dimension temporelle : la coordination de temporalités différentes (à la fois par le groupe et la micro-banque locale).

La fidélité des liens ou proximité relationnelle est la dimension la plus importante de l'intermédiation médiatisée. Car elle permet de faire entrer en contact une institution de financement de proximité (micro-banque) un groupe de clients solidaires et de faire vivre durablement cette relation à faible coût. La proximité relationnelle permet en outre, grâce à l'apprentissage des liens personnels de proximité et la fidélité temporelle des relations, d'endogénéiser et de réduire les coûts émanant d'asymétries d'information ex ante et ex post. Cette intermédiation de proximité est assurée par une banque spécifique : la micro-banque locale.

II. Production de l'information et avantage informationnel

Dans cette partie nous voulons montrer que la raison d'être de l'intermédiation médiatisée est liée au fait que l'incertitude radicale qui entoure l'environnement des micro-entrepreneurs ne permet pas à la grande banque d'accéder à l'information spécifique liée à cette activité. C'est parce que la micro-banque locale dispose d'un avantage dans la

Avantage informationnel de la microbanque locale et intermédiation médiatisée par le groupe

production de cette information spécifique que la grande banque fait le choix d'entrer dans une relation d'intermédiation avec elle. Pour ce qui va suivre nous allons montrer que la très petite banque locale (banque villageoise) dispose d'un avantage dans la production et la gestion de l'information par rapport à la très grande banque en Afrique. Cet avantage résulte pour mémoire, d'une part de sa spécificité : localisation dans un rayon limité (le village ou les villages environnants), financement des activités ciblées, appropriation de la banque par les clients (les membres de groupes solidaires), confiance dont elle jouit de ses clients ; d'autre part de la nature à la fois de l'intermédiation et de la coordination qu'elle met en place.

1. La production de l'information par la Micro-banque locale

1.1. La production de l'information génère des coûts

Il est aujourd'hui admis que le métier essentiel de la banque est la production et la gestion de l'information (Fama, E., 1980). Dans la production de l'information la banque est confrontée à deux types de coûts :

- coût de sélection des clients (screening cost) ;
- coût de surveillance des projets financés (monitoring cost).

On sait que la réduction des coûts nécessite l'acquisition d'une connaissance spécifique ou de savoir (cf. Guille M., 1994). Or, la théorie économique dominante part de l'idée que les agents économiques ont une connaissance imparfaite des faits nécessaires à leurs prises de décisions. Ils vont devoir acquérir, sur un marché, les informations dont ils ont besoin. Mais l'acquisition de cette information a un coût. L'activité de recherche résultera donc d'un calcul d'optimisation de l'individu qui comparera le gain attendu de cette information supérieure avec le coût de la recherche. En conséquence, le degré d'information des individus sera optimal.

Pour les autrichiens, cette analyse est défectueuse¹⁷. L'acquisition de l'information présuppose une connaissance préalable. Les agents économiques sont supposés avoir une information suffisante pour calculer les coûts et les rémunérations. L'approche autrichienne distingue l'information, qui correspond à un support commercial, de la connaissance définie comme un composé de pensées qu'un agent économique est capable de mobiliser pour préparer une action à un moment donné (cf. Longuet *op. cit.*).

Dans l'intermédiation médiatisée, la connaissance dont dispose les groupes médiateurs, c'est-à-dire leur capacité à développer des procédures spécifiques pour évaluer la qualité des emprunteurs, est transmise sans coût à la micro-banque locale. En effet, du fait de l'appropriation de la micro-banque locale par les associations villageoises constitutives des groupes solidaires, cette connaissance devient une *externalité positive de l'information*¹⁸. La connaissance émerge des routines quotidiennes et d'expériences acquises en développant des activités dans le milieu. Par exemple, le niveau optimal de production du coton, la durée nécessaire pour réaliser une embouche. Cette connaissance est « enchassée » dans le milieu, elle est une connaissance localisée. La connaissance localisée est qualifiée à la suite de Hayek (1945) de « catalassis », qui désigne l'émergence par induction de connaissances et d'informations à partir des interactions et des expériences quotidiennes des agents économiques.

17. Cf. S. Longuet (1998), Hayek et l'école autrichienne. Paris : Nathan.

18. Expression utilisée en théorie économique pour désigner toute situation où les activités d'un ou plusieurs agent(s) économique(s) ont des conséquences sur le bien être d'autres agents sans qu'il y ait des échanges ou des transactions entre eux », B. Guerrien (1996), Dictionnaire d'analyse économique, La découverte, p. 208.

1.2. La production de l'information sur des clients spécifiques

De façon générale, on peut définir la relation de clientèle comme une relation de long terme fondée sur la répétition dans le temps des relations de crédits et de dépôts (Mayoukou C., Ruffini P.B., 1998). Les modèles théoriques traitant de la relation de clientèle sont « tous des modèles d'asymétrie d'information » (Eber N., 1996). Deux types d'asymétrie d'information sont à distinguer, comme nous l'avons déjà évoqué : l'asymétrie ex ante et l'asymétrie ex post. La première tient à la capacité de l'intermédiaire financier à évaluer la capacité de remboursement de l'emprunteur. La seconde concerne le résultat final de l'investissement de l'emprunteur. Dans ce cadre, les relations de clientèle permettent une meilleure évaluation par la banque du risque de l'emprunteur d'une part ; et d'autre part de réduire les coûts de contrôle.

La clientèle de la micro-banque locale qui est aussi sociétaire de la dite banque, et qui dans le groupe joue à la fois le rôle d'emprunteur et de contrôleur mutuel permet à cette dernière d'accéder à une information spécifique à faible coût. Le caractère ethnique de cette clientèle et son appartenance au groupe médiateur confèrent aux relations de clientèle un caractère spécifique.

2. Avantage informationnel

La microbanque locale bénéficie d'un avantage informationnel qui résulte primo, des économies d'échelle et d'envergure de l'information, secundo des externalités positives de l'information, et tertio de sa capacité à coordonner des temporalités différentes.

2.1. Économies d'échelle et d'envergure

Le développement de l'expertise dans la production et le traitement de l'information financière réduit les coûts fixes de sélection des clients et de surveillance des emprunteurs. L'expertise en matière de surveillance des clients engendre des économies d'échelle de l'information vis-à-vis des déposants sollicitant des crédits pour les micro-projets. La micro-banque bénéficie d'une part des économies de surveillance (qui résultent d'une délégation de cette activité au groupe médiateur) et d'autre part d'envergure, liées à la fois aux activités de surveillance et de sélection qu'assure le même groupe médiateur. Ces différentes sources d'économies confèrent à la micro-banque un avantage informationnel. L'avantage informationnel et les économies d'échelle de l'information résultent entre autres de la pérennité des relations de clientèle spécifiques (clientèle ethnique, associations villageoises, etc.). Les économies d'échelle de l'information émanent principalement de deux sources :

- la centralisation de la recherche d'information (inhérente au processus d'intermédiation) qui permet d'éviter une duplication des coûts de contrôle des emprunteurs ;
- les relations établies par les micro-banques locales au-delà de la relation de prêt avec le milieu local (assemblée générale intervillageoises, localisation de la banque dans le village même, relation ethnique, pari (tontine), groupe de prêt solidaire) qui lui permettent d'obtenir de l'information gratuite (externalité de l'information).

Dans la littérature théorique l'avantage informationnel dans la production de l'information apparaît au cours de la relation de prêt et non à l'initiation du contrat de prêt. Selon la littérature théorique, ce sont les contacts privilégiés que la banque entretient avec ses clients qui sont à la source de l'information privée recueillie par cette dernière. Nous soutenons quant à nous que l'avantage informationnel apparaît aussi pour le cas de la microbanque locale à l'initiation du prêt. L'avantage informationnel dont bénéficie la micro banque locale émane de la très bonne qualité du contrôle et de la sélection des emprunteurs qu'elle assure par le biais de la délégation de ces deux activités au groupe médiateur ou à l'association villageoise.

2.2. L'externalité positive de l'information

Par externalité positive de l'information nous désignons toute information dont bénéficie un intermédiaire financier résultant de l'activité d'une autre institution (Nakamura, 1993). Pour les micro-banques locales, ces externalités de l'information émanent des groupes solidaires et des associations villageoises. Par exemple la caisse féminine de N'Debougou au Mali n'a pu voir le jour que lorsque les groupes traditionnels ont donné leur accord pour sa création. Les groupes traditionnels sont des organismes auxquels appartiennent toutes les femmes de la vallée du fleuve Niger. Ces groupes traditionnels apportent une caution morale à la micro-banque locale. Ils ont pour rôle de faire remonter l'information sur chacune des membres ayant obtenu un prêt de la micro-banque.

En effet, dans la vallée du fleuve Niger, toute demande de crédit doit être effectuée au niveau du groupe solidaire. C'est le groupe solidaire (qualifié aussi de sous-groupe) qui adresse la demande de crédit à la micro-banque. Le comité de gestion de la micro-banque, appartenant à des sous-groupes, assure le suivi de l'usage que les membres font du crédit obtenu.

En outre, les assemblées villageoises ou inter-villageoises sont des lieux où on étale sur la place publique les informations sur les activités des sociétaires et des groupes solidaires. Ces assemblées très développées au Mali jouent également un rôle de diffuseur de l'information sur les savoir bancaires, les savoirs-faires financiers et les savoirs-être face au crédit ou au dépôt.

2.3. Capacité à coordonner des temporalités différentes

La micro-banque locale est impliquée dans une intermédiation « en cascade » que nous avons qualifiée de médiatisée¹⁹. Cette intermédiation en cascade s'explique par l'implication d'agents économiques susceptibles de transformer des temporalités contradictoires : celles de la grande banque, de la micro-banque et du groupe médiateur.

La micro-banque locale sait coordonner à fois la temporalité de l'agent économique (du groupe médiateur) et de la grande banque. En terme de temporalité, la gestion d'un projet dont le remboursement du crédit doit intervenir au plus tard dans 24 mois est à la fois très difficile pour le groupe solidaire et la grande banque. Cet horizon temporel est très court pour la banque, mais suffisamment long pour le groupe confronté à un environnement à forte incertitude. C'est cette capacité de la micro-banque à gérer des temporalités contradictoires qui lui permet de faire entrer la grande banque dans la relation d'intermédiation.

La micro-banque réalise donc une intermédiation à la frontière entre le secteur informel et formel. Grâce à sa capacité de coordination de temporalités différentes, elle assure la médiation des secteurs formel et informel. En effet, l'avantage dont dispose la micro-banque n'est pas informationnel dans le sens étymologique du terme ; il est une connaissance ou un savoir spécifique. C'est la possession d'une connaissance ou d'un savoir spécifique sur son milieu qui permet à la micro-banque locale de coordonner des temporalités différentes.

Conclusion

Le prêt de groupe est un phénomène mondial. Il est une forme d'intermédiation novatrice dont l'acteur principal est la micro-banque ou institution de micro-financement. La micro-banque locale est une institution qui assure aujourd'hui notamment en Afrique le pont entre le secteur formel et informel. Elle réalise une intermédiation qualifiée par Von Pischke (1991) de frontière. Sa raison d'être est liée d'abord au fait qu'elle permet à des agents à revenu très faible, et ne disposant pas de garanties, de pouvoir accéder au crédit bancaire ; ensuite, par sa capacité d'étendre vers le secteur informel l'activité de la banque formelle. Le

19. Voir schéma *supra*.

pont qu'elle établit entre les secteurs formel et informel n'est réalisable que grâce à son avantage informationnel sur la grande banque et sa capacité à coordonner des temporalités différentes.

L'avantage informationnel doit être considéré comme une connaissance spécifique qu'elle détient sur son milieu. Sa localisation dans le milieu (le village, ou le quartier populaire en zone urbaine) et la mobilisation et l'allocation des ressources sur un rayon limité qu'elle assure permettent de la qualifier de micro-banque locale au sens de Bécattini.

Cet article a cherché à montrer que la micro-banque locale réalise une intermédiation médiatisée par le groupe. Elle possède une connaissance quasi parfaite sur son milieu ; et dispose d'un savoir faire spécifique qui lui procure des économies d'échelle de sélection et de surveillance des emprunteurs. Elle réalise en outre une coordination de temporalités de la grande banque et des micro-entrepreneurs. Cette capacité à coordonner des temporalités différentes est l'avantage ultime dont elle bénéficie et qui lui permet de réaliser la médiation tant du secteur informel que du secteur formel.

Bibliographie

- BACATTINI G. (1990). « The marshallian industriel district as socio-economic notion. » In : F. Pyke, G. Becattini et W. Sengenberger (eds). *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. Genève : International institute for Labor Studies.
- BESLEY T. and COATE S. (1995). « Group lending, repayment incitatives and social collateral ». *Journal of development economics*, vol. 46, février.
- BLOY E., MAYOUKOU C. (1995). « Le développement d'une complémentarité de l'intermédiation en Afrique subsaharienne : le rôle des tontiniers », Communication aux IV^e journées scientifiques de l'UREF-Réseau entrepreneuriat, Orléans, 26-28 avril.
- CONNING J. (1997). « Prêt de groupe, aléa moral et création d'une garantie sociale ». *Revue d'économie du développement*, 2, 65-101.
- DIAMOND D. (1984). « Financial intermediation and delegated monitoring », *Review of Economic Studies*, vol. 51, juillet.
- DIAMOND D. et DYBVG P. (1991). « Bank runs, deposit insurance, and liquidity ». *Journal of political economy*, vol. 91, 3.
- DULBECCO Ph. (1994). « La coopération comme mécanisme de coordination temporelle : une relecture des travaux de G.B. Richardson ». *Revue d'économie industrielle*, juillet-août.
- EBER N. (1993). « Relations de clientèle et concurrence sur les marchés bancaires ». *Revue d'économie financière*, n° 27.
- EYMARD-DUVERNAY E.F. (1989). « Convention de qualité et formes de coordination ». *Revue Économique*, 40(2), 322-324.
- FAMA E. (1985). « What's different about banks ? » *Journal of monetary economics*, 15.
- FARAT Ch. (1992). « Pourquoi les banques ? ». *Revue d'économie politique*, septembre-octobre.
- GENTIL D. et FOURNIER Y. (1993). *Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ?* Paris : Syros.
- GENTIL D. et HUGON Ph. (1993). « Le financement décentralisé pratiques et théories ». *Revue Tiers-Monde*, tome XXXVII, n° 5, janvier-mars.
- ITO H. (1993). « Coalitions, incitatives, and risk sharing ». *Journal of economic theory*, vol. 60, août.
- GUILLE M. (1994). *Savoir bancaire spécifique, marché du crédit et intermédiation financière. Économie appliquée*, tome XLVI.
- GUÉRIN I. (1999). « Allier solidarité et rentabilité au sud, quelques exemples ». In : Servet J. (éd.). *Exclusion et liens financiers*, *Économica*, 217-229.
- HOLMSTRÖM B. et MILGROM P. (1991). « Multitask principal-agent analyses : incitative, contracts, asset ownership, and job design ». *Journal of law, economics and organization*, vol. 7.

*Avantage informationnel de la microbanque locale et intermédiation médiatisée
par le groupe*

- LECOQ B. (1993). « Proximité et rationalité économique ». *Reru*, n° 3, 469-486.
- LONGUET S. (1998). Hayek et l'école autrichienne. Paris : Nathan.
- MAYOUKOU C., RUFFINI P.B. (1998). « Services bancaires de proximité : les banques locales sont-elles spéciales ? ». *Revue d'économie financière*, n° 47, mai.
- MAYOUKOU C. (1996). « La réputation, un mécanisme incitatif dans la fonction d'intermédiation des tontiniers ». *Savings and Development*, n° 3.
- MONTGOMERY R. and BATTACHARYA D. (1996). « Credit for the poor in Bangladesh ». In : Hume D. and Mosley P. (eds). *Finance against poverty*, vol. II, London, Routledge.
- NAKAMURA L.I. (1993). Information externalities : why lending may sometimes need a jump start ». Federal Reserve bank of Philadelphia.
- PRESCOTT E. (1997). « Group lending and financial intermediation : an example », Federal Reserve Bank of Richmond, *Economic Quarterly*, vol. 83/4, Fall.
- TRAORÉ N. (1994). « L'expérience de la BNDA ». *Épargne sans frontière*, n° 33, décembre/janvier, 33-36.
- SERVET J.M. (1996). « Risque, incertitude et financement de proximité en Afrique », *Tiers Monde*, janv.-mars.
- SERVET J.M. (éd.) (1999). *Exclusion et liens financiers*. Paris : Économica, p. 431.
- VON PISCHKE J.D. *Finance at the frontier-Debt capacity and the rôle of credit in the private economy*, Washington : The World Bank.
- WEBSTER L. et FIDLER P. (1995). *The informal sector and micro-finance institutions in West Africa*, The World Bank, décembre.
- YUNUS M. (1997). *Vers un monde sans pauvreté*. Paris : J.C. Lattes, p. 345.

Systemes de microfinance et gestion de l'information : médiation, détournement et appropriation de l'information

Isabelle Guérin,
Centre Walras, Université Lyon II

La gestion de l'information dans la mise en oeuvre de projets de microfinance comporte une dimension stratégique qui est double : celle de la lutte contre les risques liés à l'asymétrie d'information et celle de l'appropriation sociale des systèmes. Dans sa première dimension (réduction d'asymétrie d'information), la gestion de l'information est souvent *collective* à travers l'utilisation de groupes solidaires. L'approche collective est à la fois un moyen de collecte de l'information, de transmission de l'information et d'incitation. Dans sa seconde dimension (appropriation sociale des systèmes), la gestion de l'information est indissociable de celle de *traduction*. Les systèmes de microfinance reposent la plupart du temps sur des partenariats Nord/Sud ; ils confrontent donc des univers et des langages socioculturels différents. Les agents de développement, chargés de l'interface entre l'institution et les emprunteurs, ont ainsi un rôle non seulement de transmission d'information mais de traduction. Par ailleurs compte tenu de sa dimension stratégique, la question de la gestion de l'information est indissociable d'une approche en terme de pouvoirs et de conflits. Monopolisation de l'information au sein de groupes solidaires et par les agents de développement sont des risques inhérents à tout système de microfinance.

En nous appuyant sur des exemples concrets issus d'investigations de terrain auprès d'un projet de microfinance féminin mis en place par le Crédit Mutuel du Sénégal, nous proposons d'étudier la gestion de l'information par ces deux types de médiateurs¹. Afin de replacer cette étude de cas dans une perspective plus générale, nous ferons également référence à d'autres projets, notamment au *Projet de Petit Crédit Rural* (PPCR) au Burkina Faso, et à la *Grameen Bank* au Bangladesh, ainsi qu'à des données quantitatives issues d'un inventaire réalisé par la Banque Mondiale. Le programme de crédit rotatif du Crédit Mutuel du Sénégal est la première initiative destinée aux femmes d'une telle ampleur dans ce pays : après quinze mois d'activité au printemps 1997 - date de l'enquête - 1 500 crédits collectifs avaient été accordés, pour un montant de 480 millions de F CFA² de crédits cumulés, le nombre de groupements bénéficiaires pouvant être estimé à 1 000 et le nombre de femmes à 50 000³.

1. La réduction des asymétries d'information à travers une approche collective

1.1. Les problèmes d'asymétrie d'information

Comment évaluer la qualité de l'emprunteur et son comportement dans le futur ? Comment inciter l'emprunteur à révéler toute l'information dont il dispose et à ne pas

1. Les enquêtes ont été menées d'octobre 1996 à mars 1997 dans le cadre d'une étude d'évaluation réalisée pour l'Association Française des Volontaires du Progrès et le Fonds Européen de Développement.

2. 1 franc français = 100 francs CFA

3. L'ensemble des modalités du crédit et le détail de l'activité sont présentés en annexe 1.

adopter un comportement opportuniste ? Telles sont les questions centrales auxquelles est confronté tout prêteur, et qui renvoient au problème de l'asymétrie d'information. L'emprunteur est le seul à détenir certaines données, ce qui met le prêteur dans une position de faiblesse.

Cette asymétrie d'information peut se situer *ex ante* : l'emprunteur dispose d'une information privée avant le contrat de dette, cette forme d'asymétrie conduit au problème de la « sélection adverse » selon lequel il est difficile de distinguer les « bons » emprunteurs des « mauvais » emprunteurs⁴. Elle peut se situer également après le contrat : le prêteur court le risque d'une exécution partielle du contrat ou de sa non exécution du fait des comportements opportunistes de l'emprunteur. Cette asymétrie conduit au « hasard moral » : l'emprunteur est incité à maximiser son utilité personnelle au détriment du prêteur du fait de l'incomplétude du contrat de prêt (Stiglitz et Weiss, 1981). Le prêteur ne peut accepter de s'engager dans la relation de dette que s'il a les moyens de limiter cette asymétrie d'information et l'incertitude qui lui est liée : recherche d'information, surveillance, incitations diverses à l'exécution des contrats sont autant de moyens qui sont généralement mis en œuvre.

Pour ce qui est de la collecte d'informations, remarquons tout d'abord que dans le contexte du microentrepreneuriat africain, cette collecte est difficile et coûteuse. C'est tout d'abord l'évaluation de la solvabilité des emprunteurs qui pose problème. Les institutions financières évaluent la solvabilité d'un projet et d'un emprunteur sur des critères relativement objectifs (taux de rentabilité de l'activité, niveau de revenu de la personne, ratio d'endettement, etc.). Or dans le contexte qui nous intéresse, il est difficile d'isoler l'activité économique de l'ensemble des contraintes qui pèsent sur l'emprunteur, notamment lorsqu'il s'agit des femmes. Outre les contraintes familiales, chacun est pris dans un ensemble de droits et d'obligations auquel il peut difficilement se soustraire ; cet entrelacs de liens de dépendance mutuelles donne lieu à des dépenses incompressibles, mais joue en même temps un rôle de sécurité sociale et de soutien (Mahieu, 1989 ; Baumann, 1998). Le degré de solvabilité d'un emprunteur dépend donc autant de son niveau de revenu que des réseaux sociaux dans lesquels il est impliqué.

Par ailleurs, pour autant que la collecte d'informations soit possible, le coût serait prohibitif compte tenu de la taille des prêts. Enfin le prêteur peut être dans l'incapacité de collecter l'information du fait de l'insuffisance, voire de l'absence de données comptables, du fait aussi de l'absence de distinction entre gestion familiale et professionnelle, ce que l'on peut qualifier de mode de gestion « éco-sociale » (Hernandez, 1996), du fait enfin de l'incertitude exacerbée de l'environnement (Bloy et Mayoukou, 1994).

Si l'on s'en tient aux méthodes classiques des institutions financières, le seul moyen de pallier ce manque de données consisterait à mettre l'accent sur le contrôle du comportement de l'emprunteur, par exemple en exigeant une garantie matérielle. Le problème est alors difficile à résoudre quand l'emprunteur n'a pas de patrimoine. Les « pauvres » sont-ils condamnés à être exclus de tout système de crédit ? Substituer à des garanties matérielles des garanties « morales » peut être un moyen de dépasser le problème. S'inspirant des mécanismes de la finance informelle, où confiance, proximité et personnalisation des relations jouent un rôle de régulation essentiel⁵, c'est sur cette logique que repose le principe de la caution solidaire : les emprunteurs ne peuvent accéder au crédit que s'ils forment un groupe dont les membres sont solidaires les uns des autres en cas de défaillance. Chaque membre n'est éligible au crédit que si le précédent a remboursé. On fait le pari que le groupe permet de pallier les deux problèmes de l'asymétrie d'information : insuffisance de données sur l'activité et difficulté à surveiller le comportement de l'emprunteur lors du déroulement du crédit.

4. Voir à ce sujet l'article fondateur de G. Akerlof (1970).

5. Voir notamment à ce sujet Servet (éd.) (1995).

1.2. La gestion de l'information par le groupe

Plusieurs arguments sont généralement avancés pour justifier l'approche collective. C'est tout d'abord un moyen de pallier l'insuffisance, voire l'absence, de garanties matérielles. Toute défaillance est jugée par le groupe et la pression sociale est supposée jouer un rôle suffisamment incitatif pour assurer les remboursements. Le problème de hasard moral est ainsi limité. Par ailleurs le principe d'autosélection et le droit de regard du groupe sur l'utilisation du crédit évitent à l'institution la recherche d'informations sur la qualité des emprunteurs. Ce processus d'autosélection permet ainsi d'éviter le problème de la sélection adverse. Pour l'institution prêteuse c'est un moyen de limiter les risques et les asymétries d'information, donc les coûts. Pour les emprunteurs « insolubles » c'est le seul moyen d'accéder au crédit. L'approche collective doit ainsi permettre d'internaliser le coût de gestion de l'information. A travers le groupe, l'organisme prêteur délègue la gestion de l'information à la fois *ex ante* (sélection des emprunteurs solvables), et *ex post* (surveillance et contrôle des comportements de remboursement).

Depuis une quinzaine d'années l'approche collective suscite un intérêt croissant auprès des bailleurs de fonds et des Organisations Non Gouvernementales. L'échec des banques de développement et du crédit de l'animation rurale, la prise en compte du succès des pratiques dites informelles et la volonté d'adopter des méthodes plus pragmatiques, enfin l'incontestable succès de la *Grameen bank* et sa large médiatisation sont autant d'éléments qui ont contribué à la diffusion de la microfinance sur une base solidaire. La mise en place de *Sommets du Microcrédit*⁶ témoigne du soutien massif que lui apportent les organisations internationales. Une enquête réalisée par la Banque Mondiale en 1995 dans les pays en développement (dans le cadre de son programme *Sustainable banking with the poor*) montre l'importance récente de ce mode d'approche (Banque Mondiale, 1997b). Cette enquête visait à recenser les institutions de microfinance ayant au moins 1 000 clients et créées avant 1993 ; au total 206 institutions ont été évaluées. Les résultats de l'inventaire mettent en évidence l'importance récente de l'approche collective, et le fait qu'elle s'adresse à une clientèle *a priori* plus touchée par l'exclusion bancaire : les femmes, généralement les plus démunies en termes de patrimoine et d'épargne préalable, ainsi que le milieu rural, *a priori* plus risqué et plus coûteux en termes d'intermédiation financière, du fait de la dépendance vis-à-vis des aléas naturels et de la dispersion des emprunteurs. Un tableau comparatif des approches individuelles et collectives est proposé en annexe 3.

Il faut bien sûr reconnaître les avancées d'un tel dispositif : ce n'est qu'à travers une approche collective que le crédit est devenu accessible pour les populations pauvres des pays en développement. L'impact du projet évoqué ici est de toute évidence positif, tant en terme de dynamique individuelle que collective⁷. Au-delà de cette seule étude de cas, un certain nombre d'analyses ont mis en évidence l'impact indéniable de l'accès au crédit pour ce type d'emprunteur, même si celui-ci se mesure plus en terme d'amélioration du bien-être familial et de lutte contre la dépendance que de dynamique d'accumulation de long terme⁸.

6. Le premier sommet du microcrédit a eu lieu à Washington du 2 au 4 février 1997, organisé par *Result Educational Fund*, une ONG américaine. 2 000 personnes originaires de 100 pays différents y ont participé. « Nous voulons lancer un mouvement mondial pour rejoindre 100 millions des familles les plus pauvres du monde, surtout les femmes, et leur offrir du crédit pour la création d'emplois autonomes d'ici l'an 2005 » (Banque Mondiale, 1997a), tel était l'objectif annoncé lors de ce premier sommet, et qui montre l'entrée en force de cet outil sur la scène internationale. Le second sommet a eu lieu en juin 1998 à New-York, le troisième en juin 1999 à Abidjan.

7. Pour plus de précisions, voir Guérin (1997, 1998a).

8. Accéder à un crédit, même de très faible montant, peut être un moyen d'initier de nouvelles activités économiques, de transformer et de conserver des produits, de moderniser des techniques de production, de lutter contre la dépendance vis-à-vis de fournisseurs ou d'usuriers, de faire face à des dépenses imprévues (maladies) ou à des périodes difficiles (notamment la période de soudure) qui conduiraient sinon à une décapitalisation de l'unité familiale. Pour les plus démunis, compte tenu de l'ensemble des contraintes auxquelles ils sont confrontés, il est rare cependant que le microcrédit suffise à enclencher une dynamique d'accumulation de long terme : le moindre aléa les oblige régulièrement à décapitaliser, le contexte

Toutefois la généralisation massive de ce type d'expérience sans un minimum de professionnalisme peut engendrer de nombreux effets pervers. Être banquier, même pour les pauvres, ne s'improvise pas (Grosso, 1999). La répliation du modèle initié par la *Grameen Bank* exige une approche pragmatique et une adaptation à chaque contexte socioéconomique et politique local (Gentil, 1996). La pratique nous montre que le groupe peut jouer un rôle d'autosélection et d'incitation, mais à certaines conditions. Voyons ces deux points successivement.

1.3. Le rôle du groupe en matière d'autosélection

Dans la plupart des sociétés africaines, et au Sénégal en particulier, chacun est pris dans un enchevêtrement de dettes et de créances, et cet entrelacs d'obligations réciproques est à la fois un mode de gestion de l'incertitude et de la précarité et un mode de reproduction des hiérarchies et des statuts sociaux (Baumann, 1998). Du fait de cette dynamique de la dette, l'entourage est de toute évidence le mieux placé pour évaluer la solvabilité d'un de ses membres, à condition toutefois que le groupe ne soit pas constitué de manière artificielle, nous y revenons plus loin. Réputation, bonne foi, capacité d'endettement, voire les dettes déjà contractées par ailleurs (celles-ci étant un signe éventuel de fragilité mais aussi d'appartenance à de multiples réseaux sociaux qui sont autant de soutiens potentiels) sont autant d'éléments qui déterminent la solvabilité d'un emprunteur et que l'entourage est en mesure d'évaluer. Cette capacité d'autosélection est d'autant mieux assumée lorsque le groupe fonctionne déjà sous la forme d'une tontine. Les membres ont l'habitude de faire des arbitrages, d'évaluer les priorités des uns et des autres ; ils ont également eu l'occasion de « tester » les capacités de remboursement.

Deux problèmes peuvent toutefois se poser. Le premier réside dans la dimension foncièrement hiérarchique des sociétés locales, et qui peut se retrouver au sein des groupes. Dans certains cas c'est plus l'influence et le pouvoir de certains qui vont déterminer leur acceptation par le groupe que leur réelle solvabilité. Les femmes influentes sont généralement des femmes âgées qui ne mènent plus d'activité économique, mais à qui il est difficile de refuser l'adhésion au groupe, et sur qui il sera difficile de faire pression lors du remboursement, nous y revenons plus loin⁹.

Un autre problème réside dans le contexte socioéconomique local et l'éventuelle insuffisance d'activités rentables. Une injection massive de capitaux peut remettre en question la rentabilité de certaines activités du fait de la saturation des marchés, de difficultés d'approvisionnement ou encore de la réduction de la vitesse de rotation du capital liée à des problèmes de commercialisation. Ce risque est plus marqué en milieu rural puisque le marché, tant en termes d'offre que de demande, y est limité. En outre les femmes qui n'ont pas ou peu d'expérience ont tendance à imiter celles qui réussissent, mais sans disposer nécessairement des mêmes avantages (clientèle déjà bien établie, avantages préférentiels chez les fournisseurs, transport gratuit, etc.). Certaines femmes peuvent aussi être incitées à bénéficier d'un crédit alors qu'elles n'en ont pas besoin, ou à se lancer dans une activité qu'elles ne maîtrisent pas. Le principe d'autosélection par le groupe ne peut faire l'économie d'une étude de faisabilité sur le contexte socioéconomique local afin de s'assurer que le crédit répond bel et bien à une demande.

d'incertitude exacerbée incite plus à adopter des stratégies de répartition des risques que d'économies d'échelle. Pour des études d'impact, voir Doligez (1996) à propos d'une analyse comparative entre différents projets. Voir Doligez et Le Bissonais (1997) pour une bibliographie d'études d'impact. Voir Bousso *et al.* (1997) pour l'impact de dispositifs asiatiques. Voir Diarra Doka (1997) et Maga Maazou (1997) à propos de projets nigériens.

9. On retrouve ce problème dans le programme du PPCR (projet de promotion du petit crédit rural) au Burkina Faso (Banque Mondiale, 1998).

1.4. Le rôle du groupe en matière d'incitation

Dans l'inventaire réalisé par la Banque Mondiale, les taux d'impayés sont plus élevés pour les institutions qui octroient des prêts collectifs (12% contre 9% pour les prêts individuels)¹⁰. Mais les auteurs de l'étude font remarquer que les résultats des programmes collectifs recouvrent une grande disparité, avec à la fois des institutions qui enregistrent des impayés très faibles et d'autres qui ont des résultats catastrophiques. Comment justifier cette hétérogénéité ? Cette démarche collective part du principe que les « pauvres » sont supposés préférer fonctionner en groupe¹¹. Elle correspond à une vision « holiste », ou encore « communautaire » des comportements ; l'imaginaire occidental a tendance à opposer au Nord l'individu asocial, rationnel, agissant en fonction de ses intérêts propres et autonome vis-à-vis de son environnement, tandis qu'au Sud et plus généralement dans les sociétés traditionnelles, les populations « bon sauvage » seraient supposées se conformer aux normes du groupe en agissant pour le bien-être de la communauté. D'une inertie tout à fait remarquable (Marie, 1995), cette vision dichotomique n'en est pas moins fortement réductrice. Elle revient à ignorer la complexité des modes de reproduction des sociétés locales. La soumission au groupe existe, mais à certaines conditions. La solidarité et la pression sociale ne se décrètent pas, elles se construisent, elles supposent une certaine légitimité et elles exigent un minimum d'articulation entre intérêts individuels et intérêts collectifs.

1.4.1. GROUPES ARTIFICIELS

La première dérive possible est celle de groupes artificiels. Depuis quelques décennies, dans le cadre des politiques de soutien à l'émergence d'une société civile, le discours ambiant d'aide au développement préconise une approche communautaire et incite les populations à se regrouper. En l'absence de réseaux préexistants, il est alors fréquent que le groupe demeure entièrement « assisté ». Créés au départ par une personne extérieure, le chef du village, l'instituteur, un fonctionnaire chargé de l'encadrement des populations rurales, ou encore une personne influente politiquement, ils ont alors chacun leur « parrain » (ONG, mission religieuse, politicien(ne)), dont l'influence conditionne l'insertion du groupe dans le paysage institutionnel et son accès aux ressources extérieures. Peu d'initiatives ont une origine endogène, ces groupes vivent au rythme des aides extérieures. A l'instar de toute prise de décision, la répartition du crédit se fait conjointement avec le « parrain ». Dès lors que le groupe est artificiel, la pression sociale ne joue plus du tout son rôle¹². Les risques sont généralement plus marqués en milieu urbain. L'explosion qu'ont connue les grandes agglomérations urbaines des pays du Sud s'est accompagnée de toute évidence d'une déstructuration au moins partielle des réseaux locaux de solidarité¹³.

L'inventaire réalisé par la Banque Mondiale montre d'ailleurs que l'approche collective est plus marquée en milieu rural (49% des programmes collectifs sont en milieu rural contre 32% des programmes individuels). Outre le fait que la cohésion sociale est *a priori* plus forte en milieu rural, rappelés aussi que l'approche collective est parfois le seul moyen de rendre le crédit accessible du fait de coûts de transaction plus élevés.

1.4.2. SYSTÈME DE CAUTION PYRAMIDAL ET DIMENSION PUBLIQUE DE L'INFORMATION

Si dans certains cas la dimension collective apparaît limitée au sein de groupes restreints, la dimension publique de l'information peut être en revanche un excellent moyen d'incitation. Confronter de manière publique les résultats des différents groupes est bien souvent beaucoup plus efficace que de simples avertissements : les mauvais payeurs sont dénoncés

10. Pour plus de précisions, voir le tableau comparatif en annexe.

11. Pour ce type d'argument, voir par exemple MacGuire et Conroy [1997].

12. Il arrive que le système soit complètement détourné à travers la mise en place de groupes fictifs et l'utilisation de prêtes noms. Dans le programme fleuve rouge au Vietnam les notions de solidarité et de caution solidaire sont parfois inexistantes, le groupe est perçu comme « un grossiste de crédit dont l'utilité est surtout de diminuer les coûts de transaction » (Kléber, 1999).

13. Voir par exemple Baumann (1999).

sur la place publique, et s'instaure ainsi une véritable émulation entre groupes. Dans le programme féminin du Crédit Mutuel du Sénégal, on constate une corrélation très forte entre la dynamique collective de certains quartiers et les taux de remboursement. Lorsque les groupes se réunissent régulièrement pour échanger des expériences et faire le bilan de leurs activités, la propension à rembourser est excellente ; c'est qu'en fait la moindre défaillance devient publique. A une échelle plus large la « journée de la femme » organisée chaque année par la fédération des groupements féminins joue aussi un rôle d'émulation essentiel. Chaque groupement y fait état de ses activités : c'est l'occasion de reconnaître le dynamisme et les capacités d'innovation collectives, mais c'est aussi l'occasion de dénoncer les « mauvais payeurs ». Dans certains projets, c'est le cas du PPCR au Burkina Faso, cette dimension est institutionnalisée à travers un système que l'on peut qualifier de pyramidal. La caution solidaire au sein de petits groupes de 4 à 7 personnes est doublée d'une caution solidaire à plus grande échelle. Les groupes de base sont réunis dans des groupes plus larges, au niveau d'un quartier ou d'un village, et sont également solidaires entre eux. Pour autant qu'il existe une certaine cohésion sociale à ce niveau, le principe représente une garantie supplémentaire, mais l'équilibre entre intérêts individuels et collectifs est d'autant plus fragile comme on va le voir à présent.

1.4.3. L'AMBIVALENCE DE L'APPROCHE COLLECTIVE ET LES EFFETS « DOMINO »

Comme le faisaient remarquer M. Huppi et G. Feder (1990), le principe collectif joue à double tranchant. La sanction collective ne joue son rôle d'incitation que si elle est acceptée par tous. Il suffit qu'un membre ne respecte pas pour qu'il soit plus rationnel pour les autres de ne pas respecter non plus. Lorsque le système est pyramidal, cette ambivalence est d'autant plus marquée. Il devient plus avantageux pour un groupe de ne pas rembourser lorsque la défaillance d'un des groupes bloque l'ensemble du système. Et plus le nombre de membres ou de groupes défaillants augmente, plus l'incitation à ne pas rembourser est forte puisque les chances d'octroi d'un crédit diminuent. On assiste alors à un effet « domino » (Huppi et Feder, 1990), dans la mesure où la défaillance de quelques-uns provoque l'effondrement progressif du système. Est-ce possible de déterminer la taille la plus efficiente ? On aurait tendance à penser que plus le groupe s'élargit, plus il est tentant et facile de se comporter comme un « passager clandestin ». L'inventaire réalisé par la Banque Mondiale confirme cette hypothèse : plus les groupes sont larges et plus les taux d'impayés augmentent. Certaines études de cas montrent toutefois que cette corrélation n'est pas systématique. Si dans certains cas on constate effectivement que les défauts de paiement augmentent avec la taille des groupes du fait de problèmes de gestion de l'information, dans d'autres un groupe plus large permet une pression sociale plus forte, et celle-ci compense l'éventuelle perte d'information (Lapenu, Zeller, Sharma, 1999)¹⁴. Toute la difficulté consiste donc à trouver la taille la plus efficiente : au-delà d'une certaine taille, peuvent se poser des problèmes de communication, de coordination et de gestion de l'information ; inversement en deçà d'une taille minimale, il n'y a plus suffisamment d'économie d'échelle.

Les origines de la défaillance peuvent être multiples. En milieu agricole de mauvaises conditions climatiques peuvent affecter la solvabilité de l'ensemble d'un village. En milieu urbain la dépendance vis-à-vis des aléas de l'environnement est moins forte, mais il peut suffire d'un incident pour provoquer une attitude généralisée de rejet, dont l'effet va se propager comme une boule de neige. Dans le programme féminin du Crédit Mutuel du Sénégal, il est arrivé que des agents de caisse ne respectent pas la *sutura* (discrétion) ; dès les premiers retards de paiement ils se sont rendus chez les responsables. Vécu comme un manque de respect pour les retardataires qui se sentent humiliées, mais également pour les présidentes de groupes qui se sentent déresponsabilisées puisque leur rôle est ainsi remis en cause, cet incident a provoqué rapidement un sentiment généralisé de méfiance. Les retards de remboursements se sont cumulés, la zone est devenue rapidement une zone de « mauvais payeurs ».

14. Les travaux empiriques portent sur des expériences menées au Bangladesh, au Malawi et à Madagascar.

Toute la difficulté consiste donc à allier cohésion sociale des groupes, économies d'échelle, et confiance des groupes vis-à-vis de l'organisme prêteur. Ne faut-il pas également coupler l'approche collective avec un minimum de mesures d'incitations individuelles afin de s'assurer que chacun ait un intérêt personnel dans l'adhésion au groupe et afin d'éviter l'effondrement du système ? C'est ce que suggèrent Lapenu *et al.* (1999), par exemple avoir la possibilité d'accéder à un crédit ultérieur ou encore instaurer un système de pénalités individuels, et plus généralement assouplir les modalités de remboursement en fonction des spécificités de chaque groupe¹⁵.

1.4.4. LES « COÛTS SOCIAUX » DE LA PRESSION SOCIALE

Dans certains contextes, la pression sociale est si forte que, même en cas de problème majeur, les personnes vont chercher à rembourser à tout prix, quitte à s'endetter ailleurs. Lorsque la défaillance équivaut à une exclusion sociale, les femmes sont donc contraintes pour éviter l'opprobre général et l'humiliation de trouver une solution coûte que coûte. L'accès au crédit pour certaines ne fait alors que détériorer leur situation initiale. A la suite de Lapenu *et al.* (1999), on peut distinguer la pression sociale « passive », qui se traduit par un sentiment de culpabilité de la part des défaillants, et une pression sociale « active », qui se traduit par des mesures prises par l'entourage : agressions verbales, voire physiques, confiscation de matériel, dénonciation sur la place publique et devant les autorités locales, etc. On a vu plus haut que la dimension publique de l'information pouvait être efficace, mais il arrive également qu'elle génère un certain nombre de « coûts sociaux ». Outre l'humiliation et le déshonneur du « mauvais payeur », les coûts sociaux concernent également l'entourage, en terme de conflits, de sentiments d'injustice et de désorganisation locale. C'est ce que montre par exemple Aminur Rahman (1999) à propos de la *Grameen Bank*.

Ce type de problème se pose lorsque le rôle du groupe se limite à une menace, mais ne cherche pas à aider l'emprunteur fragilisé à trouver des solutions. Certains groupes le font spontanément, notamment les groupes de femmes qui ont déjà l'habitude de fonctionner de cette manière à travers les tontines ; pour les autres, une formation et une sensibilisation quant au rôle du groupe est nécessaire. L'analyse des impayés dans le PPCR au Burkina Faso montre une corrélation positive entre la formation des groupes et les taux de remboursement : lorsque les groupes ont été bien formés, ils ont une capacité de réaction positive en cas de problème d'un de leurs membres et parviennent à imaginer des solutions collectives (Banque Mondiale, 1998). Mettre en place un fonds de soutien, assouplir les modalités de remboursement, mobiliser la solidarité collective sont autant de mesures qui peuvent limiter les problèmes de force majeure. Coupler la gestion collective de l'information avec une gestion collective du risque apparaît indispensable pour limiter des coûts sociaux trop importants.

2. Transmission et traduction de l'information au cœur du processus d'appropriation sociale

2.1. L'information au cours du processus d'appropriation sociale

Deux tendances justifient l'engouement pour la microfinance : d'une part la priorité accordée au financement des micro-entreprises, d'autre part le soutien à l'égard des démarches participatives (Schrieder, 1997). On note un certain consensus aujourd'hui sur le rôle essentiel de l'appropriation sociale du projet par les emprunteurs dans la pérennisation des systèmes de microfinance¹⁶, en d'autres termes de la maîtrise du projet par les emprunteurs eux-mêmes. Il ne s'agit pas simplement de réduire les coûts de transaction, mais aussi de mettre en place des innovations durables (Lapenu *et al.*, 1999).

15. Remarquons que l'on ne fait que retrouver les principes propres à la finance informelle.

16. Voir par exemple Gentil et Fournier (1993), Schrieder (1997).

Ce degré de maîtrise peut être plus ou moins élevé (de la simple maîtrise du fonctionnement à une autogestion complète) selon le type de projet (notamment la taille du projet, les promoteurs du projet et les partenaires impliqués) et le type de public. Mais quel que soit le degré d'appropriation sociale souhaité, l'information joue un rôle essentiel et ceci à double sens : d'une part de l'institution vers les emprunteurs afin que ceux-ci comprennent les mécanismes et le fonctionnement, d'autre part des emprunteurs vers l'institution. L'appropriation sociale est indissociable d'une approche participative où la circulation de l'information joue un rôle essentiel. Cette dimension participative est supposée contribuer à l'efficacité et la viabilité des systèmes en limitant les coûts et en favorisant un sentiment d'appartenance qui limite les comportements opportunistes¹⁷. De manière plus globale, la mise en place de systèmes autogérés est supposée contribuer à « l'acquisition de compétences » (*l'empowerment*) et participe d'un mouvement plus général de soutien à l'émancipation de la société civile. Au-delà de l'impact en terme socio-économique local et ponctuel, c'est un transfert de connaissances qui est recherché. Le principe de la caution solidaire est une illustration de cette approche participative puisque les emprunteurs se voient déléguer une partie des opérations.

2.2. Les agents de développement comme « interprètes »

Bien souvent la mise en œuvre de systèmes de microfinance repose sur un partenariat entre organismes du Sud et organismes du Nord. Cette dimension partenariale est certes indispensable ; mais dans la mesure où elle confronte des univers culturels radicalement différents elle donne lieu à de nombreux malentendus. En effet, la question de l'appropriation sociale peut être envisagée comme un problème de transfert de savoir-faire entre deux cultures dotés de systèmes de sens différents ; ce transfert devient réciproque dès lors que le projet repose sur une approche participative. La clef de ce transfert réside dans un processus de communication permanent qui doit permettre d'éviter les malentendus et les incompréhensions. C'est non seulement la question de la circulation de l'information qui importe, mais la manière dont elle est interprétée et réappropriée. L'agent de développement, autrement dit la personne chargée de jouer le rôle d'interface entre les emprunteurs et le projet, joue ici un rôle essentiel de porte-parole entre les savoirs « technico-scientifiques » et les savoirs « populaires », et un rôle de traduction de ces savoirs (Olivier de Sardan, 1995). La traduction ne consiste pas seulement en un simple exercice de recherche du mot équivalent, « *c'est aussi la mise en rapport de deux champs sémantiques différents, de différentes façons de découper ou penser la réalité* » (Olivier de Sardan, 1995, p. 158). Ce problème de traduction se pose avec d'autant plus d'acuité que l'information est transmise essentiellement de manière orale, conformément aux modes de transmission de l'information en vigueur, et aussi du fait qu'une large partie des emprunteurs est illettrée. Donnons quelques exemples de malentendus rencontrés au sein des groupes de caution solidaire.

C'est tout d'abord l'interprétation des notions de « solidarité » et de « caution solidaire » qui provoque des malentendus. Il arrive que le rôle des membres qui se portent caution soit mal compris. En l'absence de termes équivalents en langue locale, il est difficile de faire la différence entre pression sociale, caution solidaire et confiance. Sans explications précises, le terme « caution solidaire » peut être interprété comme un synonyme de *confiance*, lui-même souvent synonyme de *connaissance*, et non pas comme le fait de se porter garant en cas de défaillance. Il arrive également que les membres du groupe comprennent que le remboursement des défaillants incombe uniquement au chef du groupe. Ce mode d'interprétation renforce d'autant la position hiérarchique de ce dernier.

D'autres malentendus renvoient plus généralement aux relations financières. C'est notamment le cas du taux d'intérêt, dont plusieurs travaux ont montré les confusions possibles. Considéré comme un rapport individuel au temps pour le savoir « technico-scientifique », il

17. Pour une analyse du rôle de la participation et de la solidarité dans la réduction des coûts, voir par exemple Chao-Beroff (1997) à propos des caisses villageoises autogérées du Mali.

apparaît plus souvent comme un rapport au groupe et comme une marge commerciale pour le savoir « populaire » (Servet, 1995). Le terme peut ne pas exister dans la langue locale ; quand il existe, il signifie souvent « ce qui est en plus, ce qui est en moins ». En langue bamiléké (Cameroun), le terme *pé* signifie à la fois profit et taux d'intérêt. Il est donc interprété comme une marge commerciale et non comme dépendant du temps (Servet, 1996). En wolof (Sénégal) le terme n'a pas d'équivalent propre, on utilise le terme *teg* qui signifie « ajouter, miser, cotiser » (Baumann, 1996). Le principe du taux d'intérêt applicable au montant restant dû, avec pourcentages et décimales, est donc difficile à assimiler.

Donnons un dernier exemple de malentendu, relativement courant dans les projets d'aide au développement, à propos de la notion de « participation ». Refuser de prendre la moindre initiative n'est peut-être pas le signe d'un complexe d'infériorité ou d'un état d'attente et d'assistance, mais une manière de revendiquer une déception, une frustration vis-à-vis d'une intervention qui n'est pas à la hauteur des attentes. Ici ce sont les concepts de droits et d'obligations qui sont susceptibles de provoquer des quiproquos. En effet, dans les obligations mutuelles qui lient les individus, la contrepartie exigée n'est pas nécessairement identique, et son montant peut dépendre du statut du donneur. Ainsi peut s'expliquer en partie l'attentisme, si fréquemment évoqué par les « développeurs », qui s'accompagne souvent de sollicitations diverses et de la revendication d'un dû. Une institution qui dispose de moyens, financiers et humains, de tout un réseau de relations, locales mais aussi étrangères, se doit de redistribuer plus que ce qu'elle reçoit au nom de sa richesse et de son statut.

2.3. La dimension stratégique de l'information

Dans la mesure où sont confrontés deux univers culturels différents, la question de la médiation joue un rôle essentiel. Mais les médiateurs peuvent également profiter de leur position stratégique. La notion de gestion de l'information est donc indissociable d'une approche en terme de rapports de pouvoirs. Bien loin d'être des discours indépendants et neutres, les systèmes de connaissance se créent, s'utilisent et se transmettent à travers des jeux de pouvoir (Olivier de Sardan, 1995).

2.3.1. LES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT : MONOPOLISER L'INFORMATION POUR BÉNÉFICIER D'UNE CERTAINE LÉGITIMITÉ

La crédibilité des agents de développement repose sur le savoir technique qu'ils détiennent. Leur dénomination, leur fonction, leurs compétences techniques ainsi que leur profil varient considérablement en fonction des différents projets. En dépit de ces divergences, leur point commun est de constituer un intermédiaire entre l'institution et les populations et à ce titre de disposer d'informations qu'ils sont seuls à détenir. Leur rôle est rarement étudié alors qu'il nous semble essentiel dans l'efficacité des systèmes. Comme le souligne Jean-Pierre Olivier de Sardan (1995), leur rôle est d'autant plus stratégique qu'il est rarement défini de manière précise et qu'il est ambigu. Ils sont chargés de défendre les intérêts de l'institution qu'ils représentent, ceux des emprunteurs mais aussi leurs propres intérêts. Ceci les oblige parfois à jouer un double jeu et à adopter un double langage. S'interroger sur la formation antérieure des agents de développement, sur leurs motivations, sur les intérêts qu'ils ont à participer au projet, et enfin sur la manière dont ils se représentent leur propre rôle, sont autant d'éléments qui permettent de comprendre d'éventuels blocages de systèmes de microfinance.

Ainsi dans le projet évoqué ici on constate un problème récurrent de transmission d'information et de connaissance. C'est aux « monitrices » (fonctionnaires chargées de promouvoir l'auto-organisation des groupements féminins) qu'il incombe de former les groupes à la gestion du crédit, aux modalités de remboursement ; mais cette transmission s'avère difficile, ce qui engendre de nombreux malentendus entre les représentantes des groupes lorsqu'elles viennent rembourser et les gérants de caisses. L'approche « participative » ne peut conduire réellement à une redistribution des ressources rares qu'à condition de remettre en question les jeux de pouvoir qui se jouent lors de toute intervention, mais est-ce

toujours réaliste ? Ici en l'occurrence, ne faut-il pas prendre en compte les conditions de travail des monitrices, les moyens matériels dont elles disposent, leur faible autonomie de décision et de responsabilité, leur statut, leur rémunération, pour relativiser leur comportement et leurs motivations ? Le seul moyen d'accroître leurs revenus est de participer aux projets de développement qui octroient des primes, or ce n'est pas le cas de ce projet. Elles sont aussi conscientes de leurs propres limites. Elles ont toutes bénéficié d'une formation, certes polyvalente mais surtout superficielle, et dans de nombreuses situations les femmes auxquelles elles s'adressent en savent plus qu'elles. Jouer un rôle d'intermédiaire indispensable apparaît donc comme un moyen de se sentir reconnues, et de pallier ainsi la faible valorisation statutaire dont elles sont l'objet. Elles n'ont donc pas toujours intérêt à diffuser l'ensemble de leurs connaissances, dès lors que celles-ci permettent d'asseoir leur légitimité.

2.3.2. LES « COURTIERES » DU DÉVELOPPEMENT : LA MAÎTRISE DE L'INFORMATION COMME ENJEU DE POUVOIR

Comme tout projet de développement, les dispositifs de microfinance peuvent être considérés comme de véritables « arènes » politiques où s'affrontent les intérêts des différents groupes sociaux (Dozon, 1991 ; Olivier de Sardan, 1995). Nous sommes en présence d'acteurs relevant de catégories et de statuts variés - plus ou moins ouverts aux réalités extérieures, plus ou moins riches -, de jeunes - qui ont parfois fait des études -, de femmes, de notables, de représentants locaux de l'administration, d'agents de développement de terrain, de personnel d'ONG, d'experts de passage, etc. Certains cherchent à préserver leur pouvoir, d'autres cherchent les moyens de l'acquérir. Chacun va réagir individuellement, selon l'enjeu et l'opportunité que représente le projet pour lui et les ressources qu'il peut en tirer. Pour les uns, il s'agira de développer sa production, accumuler un patrimoine, s'affirmer par rapport à son aîné, confirmer son autorité, accroître son réseau de clientèle, satisfaire la famille, surtout ne pas prendre de risque, se venger du dernier projet qui n'a pas plu, etc. Pour les autres, il s'agira de satisfaire la population, de mettre en place un projet viable, d'obtenir un meilleur contrat, de légitimer sa position, de monter dans la hiérarchie, de se rendre indispensable, etc. Les responsables politiques, les chefs traditionnels, les leaders religieux peuvent craindre qu'un tel projet ne remette en cause leur pouvoir. Des hommes, anciens et adultes, peuvent refuser que les femmes et les jeunes soient consultés ou qu'ils aient un accès direct aux moyens de production, échappant ainsi à leur contrôle. Des paysans nobles, grands propriétaires fonciers, peuvent redouter qu'une telle démarche conteste ouvertement leurs avantages traditionnels. Par exemple ceux qui peuvent se permettre d'octroyer des crédits à taux usuraires aux plus pauvres n'auront pas intérêt à ce qu'un système de crédit se mette en place. Enfin, les petits producteurs, vulnérables, dépendant de gros propriétaires fonciers, peuvent hésiter à s'impliquer par crainte d'éventuelles mesures de rétorsion de leurs « aînés ». Ces affrontements d'intérêts se greffent sur des positions de pouvoir déjà instituées, le chef traditionnel, les élites intérieures et extérieures, le préfet et l'administration locale, etc. Toute intervention extérieure se trouve alors confrontée à cet enchevêtrement de pouvoirs, à l'affrontement de groupes, d'individus aux intérêts plus ou moins compatibles, et le résultat sera le produit de l'appropriation par les acteurs, selon la capacité de chacun à infléchir le projet à son profit¹⁸.

Les autorités traditionnelles, partenaires incontournables, sont *a priori* privilégiées dans cette appropriation. Mais celle-ci dépend également de la maîtrise de l'information et de la capacité à jongler avec des univers culturels différents. Les projets se situent à la jonction entre deux univers de sens, de connaissance et d'expression ; ceux qui sont capables de jouer un rôle de médiation ont donc une position tout à fait stratégique, nous l'avons déjà évoqué.

18. Voir dans cette perspective l'analyse de Aminur Rahman (1999) à propos de la *Grameen Bank* : il montre dans quelle mesure le projet est un moyen d'augmenter le pouvoir des agents de crédit et des maris des emprunteuses, celles-ci n'étant dans certains cas que des intermédiaires. Même s'ils savent que le crédit va être utilisé par le mari, les agents de crédit continuent de privilégier une clientèle féminine considérée plus « docile » dans l'acceptation des règles et plus « disciplinée » dans le remboursement.

Cette dimension stratégique de l'information suscite ainsi l'émergence de nouvelles formes de légitimation du pouvoir avec ce que l'on appelle les « courtiers du développement » (Olivier de Sardan, 1995)¹⁹. Leur pouvoir réside dans leur capacité à capter l'information et à jouer le rôle de médiateurs d'information entre institutions et populations. Ce rôle de « leader » exige une aptitude à négocier et à répondre aux attentes des institutions extérieures et donc à maîtriser ce que l'on peut appeler le « langage développement » (Olivier de Sardan, 1995). Volonté affichée d'autonomie, fonctionnement démocratique, auto-promotion, responsabilisation de l'ensemble des membres, absence d'influence politique ou religieuse sont autant d'arguments évoqués, mais qui illustrent plus leur capacité à assimiler les recommandations des « développeurs » que leur mode de fonctionnement²⁰. C'est en ce sens que la fonction de « courtage », dans la mesure où elle exige des ressources spécifiques (aisance relationnelle, relations extérieures, éventuellement capital scolaire minimum), remet en question en partie la position des médiateurs traditionnels. Un certain nombre d'études ont bien montré que le « langage développement », ou encore le « langage projet » ont rarement un impact populaire, ils pénètrent difficilement le langage local ; en revanche ils sont indispensables à la reproduction du projet et à la perpétuation des flux de financements (Olivier de Sardan, 1995).

Lorsque les groupes solidaires reposent sur une structuration hiérarchique, le risque de monopolisation de l'information par une minorité est patent. Et réciproquement la gestion de l'information renforce le pouvoir de ceux qui la détiennent. Remarquons par ailleurs que le mode de fonctionnement des projets de microcrédit renforce d'autant cette dimension ; il est en effet beaucoup plus pratique pour les promoteurs de s'adresser à quelques interlocuteurs privilégiés plutôt que de rencontrer l'ensemble des membres des groupes et de compter sur eux pour faire régner une certaine discipline. D'ailleurs d'après les études de cas menées par la Banque Mondiale, ce serait plus cette dimension hiérarchique qui permettrait des économies d'échelle que l'approche collective proprement dite (Banque Mondiale, 1998).

2.4. L'ambivalence de la dimension hiérarchique

Il faut noter toutefois l'ambivalence de cette dimension hiérarchique. Si elle est susceptible d'entraîner des détournements, de renforcer l'exclusion de certains groupes sociaux, il faut aussi reconnaître qu'elle joue un rôle central dans l'incitation à rembourser. Les différentes formes de pression sociale évoquées jusqu'à présent peuvent être qualifiées de pression sociale horizontale, c'est-à-dire entre pairs. L'expérience montre que la forme verticale de la pression sociale joue aussi un rôle essentiel, voire prédominant dans certains cas.

Dans le programme féminin du Crédit Mutuel du Sénégal, l'analyse du vécu et des représentations des femmes met en évidence l'importance centrale des mécanismes d'incitation hiérarchiques, à travers le charisme de plusieurs femmes « leaders »²¹. Il ne s'agit plus de relations de proximité, mais d'un processus d'identification pour une femme dont la réussite sociale, économique et souvent politique est devenue un modèle dans l'imaginaire collectif. Précisons cependant que ce type de pouvoir n'est légitime que si la réussite individuelle profite à l'intérêt collectif. Conformément au modèle de pouvoir traditionnel fondé sur la redistribution qui prévaut encore aujourd'hui, la réussite et l'accumulation

19. Pour des exemples au Sénégal, voir Salzbrunn (1996).

20. Cette capacité d'assimilation apparaît de manière évidente lorsque l'on compare le discours des groupements dans les régions à forte concentration d'ONG et les autres régions. Un exemple particulièrement illustratif est celui de la dénomination des responsables du bureau. Les groupes ont officiellement nommé présidente, secrétaire, trésorière, etc. et autant de membres adjoints comme on les a incités à faire dans une perspective de fonctionnement démocratique. Dans les faits les responsabilités restent les mêmes que dans les *mbootay* traditionnels : la « mère » devient la présidente, la « vice-mère », chargée de jouer le rôle le témoin en cas de conflit, présente à tous les encaissements, devient vice-présidente ou commissaire aux comptes, la distinction entre secrétaire et trésorière n'est pas très claire, la *gewel* (griotte), chargée de l'information et de l'animation des rencontres devient parfois « responsable de l'information ».

21. À propos de confiance hiérarchique, voir Aglietta et Orléan (dir.) (1998).

individuelle ne sont légitimes que si les bénéficiaires, ou du moins une partie, sont redistribués, quelle qu'en soit la forme. La réussite de ces femmes « leaders » est généralement une combinaison d'activités commerciales et politiques. Si elles veulent être reconnues, elles doivent faire profiter les groupements de leurs réseaux commerciaux en leur permettant un accès privilégié à certaines filières commerciales, ou encore sous forme d'avance pour acheter en gros des produits. Quant à l'activité politique, elle est légitime en soi dans un contexte où la politique est présentée comme un des moyens de défense de la condition féminine.

Dans certains cas le groupement est en fait devenu un prétexte pour la présidente, qui ne fait que l'utiliser pour développer ses réseaux et asseoir son autorité. Plus généralement cependant, on assiste à un compromis entre intérêt individuel et collectif, compromis qui passe par un processus de centralisation/redistribution plus ou moins implicite. La plupart des groupements ne tiennent aucune comptabilité, et cette absence de transparence laisse la voie ouverte à toutes sortes de détournements possibles. On aurait *a priori* tendance à estimer que seules les présidentes ont intérêt à entretenir des comptes flous. Mais si l'on va plus loin dans les logiques individuelles, on s'aperçoit que les membres du groupe profitent aussi d'une telle confusion. En effet, outre les prêts « officiels » octroyés par le groupe lors des réunions régulières, il est fréquent que la présidente accorde des prêts pour des besoins immédiats aux femmes de son groupe, mais en toute discrétion. Les femmes viennent la voir chez elle, à l'abri des regards indiscrets. Est-ce son propre argent, est-ce la caisse du groupe ? Les femmes elles-mêmes ne le savent pas, elles n'en parlent pas entre elles, mais on voit bien qu'elles sont elles-aussi gagnantes de cette gestion « souterraine » des fonds, qui procède en fait d'un arrangement tacite entre leaders et simples membres.

Conclusion

L'approche collective peut être considérée comme une véritable innovation financière. Le rôle joué par le groupe en matière d'autosélection et d'incitation est un moyen de limiter les problèmes d'asymétrie d'information et donc les risques et permet ainsi à des emprunteurs *a priori* « insolubles » d'accéder au crédit. Mais la délégation de responsabilités ne doit pas pour autant conduire à considérer les groupes comme des « boîtes noires ». La complexité des relations sociales montre qu'une approche solidaire ne s'improvise pas. Une approche pragmatique, progressive est incontournable. Une connaissance fine des logiques sociales et culturelles est essentielle, ainsi que la prise en compte des jeux de pouvoir et de contre pouvoir. Les différentes dérives possibles montrent que l'approche collective ne peut fonctionner que si elle parvient à allier intérêts individuels et collectifs. Lorsque les intérêts collectifs l'emportent sur les intérêts individuels, bénéficier d'un crédit peut être plus nuisible que bénéfique : accéder à un crédit sans en avoir besoin, rembourser à tout prix quitte à s'endetter ailleurs, se lancer dans une activité non rentable, etc. Inversement lorsque l'intérêt individuel l'emporte sur l'intérêt collectif, le mécanisme d'incitation ne fonctionne plus, l'effet « domino » engendre alors la généralisation des impayés.

Que peut-on retenir des différentes dérives évoquées ? Il apparaît tout d'abord nécessaire de coupler l'approche collective avec la prise en compte des intérêts individuels et avec des mécanismes d'incitation individuels afin de s'assurer que tous les membres aient un intérêt personnel dans l'adhésion au groupe. En termes d'impact, les critères d'analyse quantitatifs (en termes de volumes financiers, de taux de pénétration, de taux de remboursement, etc.) doivent être complétés par des données qualitatives portant notamment sur les éventuels « coûts sociaux » de l'approche collective, ces coûts sociaux pouvant être aussi bien individuels (surendettement, déshonneur lié à l'incapacité de rembourser) que collectifs (conflits locaux). Afin d'éviter que ces coûts sociaux soient trop importants, notamment en milieu rural où l'environnement est particulièrement risqué, il semble également indispensable de renforcer la gestion collective de l'information par une gestion collective des risques (fonds de soutien, flexibilité de remboursement, solidarité collective).

Le meilleur moyen de s'assurer de la compatibilité entre intérêts individuels et collectifs consiste à laisser les groupes eux-mêmes décider de leurs propres modalités de fonctionnement. Cela permet également de limiter les problèmes de traduction et de transmission de l'information. La formation joue ici un rôle central, nous l'avons évoqué. Elle coûte cher, et c'est la raison pour laquelle elle est souvent négligée, mais en même temps c'est un moyen de faire des économies en diminuant les risques d'impayés. Si l'approche collective suscite autant d'intérêt, c'est qu'elle permet de réaliser des économies d'échelle considérables. Mais à vouloir faire trop d'économies, on risque toutefois l'effondrement général du système.

Compte tenu de l'affrontement de logiques, d'intérêts, de cultures différentes, parfois contradictoires, prétendre éviter les dérives est irréaliste (Olivier de Sardan, 1995). La meilleure attitude consiste peut-être à rechercher une adaptation permanente, ce qui exige un projet souple, ouvert, capable de réagir aux réactions du milieu. Le projet doit alors être considéré comme un processus de négociation permanent où la communication occupe un rôle central. L'appropriation et le monopole de l'information par une minorité sont une des dérives possibles. Les dispositifs de microfinance sont en fait confrontés à un dilemme récurrent : utiliser les réseaux sociaux préexistants est le meilleur moyen de parvenir à une insertion naturelle dans le tissu social local, mais on court alors le risque de reproduire les hiérarchies existantes, le projet étant détourné par une minorité, que celle-ci soit ethnique, professionnelle, sexuelle, etc., ou encore sans référence sociale et culturelle particulière. Mais ici encore le dialogue est nécessaire pour éviter les malentendus et les problèmes « d'illégitimité réciproque » (Servet, 1995). Les compromis qui peuvent se nouer entre les leaders et la « base » montrent bien que ce qui est légitime pour les populations ne l'est pas nécessairement pour l'observateur occidental, et inversement.

Bibliographie

- AGLIETTA M. et ORLÉAN A. (éd.) (1998). *La monnaie souveraine*. Paris : Odile Jacob.
- AKERLOF G. (1970). « The market for lemons », *Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), avril, 488-500.
- BANQUE MONDIALE (1997a). *The Microcredit summit, feb. 2-4 1997, Declaration and plan of action*, mimeo Banque Mondiale.
- BANQUE MONDIALE (1997b). « Inventaire mondial des institutions de microfinance », *Sustainable banking with the poor*. Washington D.C. : Banque Mondiale.
- BANQUE MONDIALE (1998). « Cases Studies in microfinance. Burkina Faso : le projet de promotion du petit crédit rural », *Sustainable banking with the poor*, Washington D.C. : Banque Mondiale.
- BAUMANN E. (1999). « Société civile et micro-finance. Réflexions à partir d'exemples africains ». In : J. Blanc, I. Guérin, J.-M. Servet, D. Vallat (éds), *Rapport exclusion et liens financiers 1998-1999*. Paris : Economica.
- BAUMANN E. et SERVET J.-M. (1997). « Risque et proximité en Afrique, expériences sénégalaises ». In : B. Haudeville et M. Lelart, *Entreprises et dynamique de croissance*. Paris : Uref Aupelf, 213-226.
- BERNOUX Ph., SERVET J.-M. (1997). *La construction sociale de la confiance*. Paris : AEF/Montchrestien.
- BLANC J., GUÉRIN I., SERVET J.-M., VALLAT D. (éds) (1999). *Rapport exclusion et liens financiers 1998-1999*. Paris : Economica.
- BLOY E. et MAYOUKOU C. (1994). « Analyse du risque et intermédiation de l'épargne en Afrique subsaharienne », *African Review of money, finance and banking*, n° 81, 73-95.
- CAMARA C., FIDJESTOL R., VANDEWEERD L. (1997). *Banque de données sur les systèmes financiers décentralisés, Sénégal, BCEAO, BIT-Programme d'appui aux structures mutualistes et coopératives d'épargne crédit*.

- CHAO-BEROFF R. (1997). « Développer des services financiers en milieu défavorisé : le cas des caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées du pays dogon ». In : H. SCHNEIDER (dir.). *Microfinance pour les pauvres*. Paris : FIDA/OCDE, 95-118.
- DESJEU D. (1998). « L'argent du lignage », colloque *Les sciences sociales et l'argent*, École supérieure de Commerce de Paris, 22-24 septembre.
- DIARRE DOKA M. (1998). « Femmes et microcrédit au niger : le petit crédit ». In : PREISWERK Y. (dir.) (1998). *Les silences pudiques de l'économie*. Genève : IUED/UNESCO, 195-207.
- DOLIGEZ F. (1996). « Études comparées de l'impact économique des systèmes de crédit rural », *Revue Tiers Monde*, t. XXXVII, n° 145, janvier-mars.
- DOLIGEZ F. (1996). *Étude d'impact du crédit rural de Guinée, Rapport de synthèse*, avril, IRAM, Paris, 54 p.
- DOLIGEZ F., LE BISSONNAIS A. (1996). *Étude bibliographique*, Programme régional d'appui aux opérations de crédit décentralisé, Étude financement et développement, Ministère de la Coopération, juin. Paris : IRAM 46 p.
- DOLIGEZ F., GENTIL D. (1996). *Suivi-évaluation, recherche opérationnelle et plan de développement à moyen terme, Fececam-Bénin*, octobre. Paris : IRAM, 82 p.
- DOZON J.-P. (1991). « Le dilemme connaissance action : le développement comme champ politique local », *Revue de l'APAD*, n° 81, 14-18.
- DUPUY C. (1990). « Les associations villageoises au Sénégal : fonctions économiques et modalités de financement », *Revue Tiers-Monde*, t. XXXI, n° 8, 122, avril-juin.
- HERNANDEZ E.M. (1996). « L'entrepreneur informel africain et le concept de gestion éco-sociale », *Note de Recherche UREF/AUPELF*. Paris : Agence Francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche, n° 896, 54.
- HUPPI M. et FEDER G. (1990). « The role of groups and credit cooperatives in rural lending », *World Bank Economic Review*, septembre.
- FOURNIER Y. et GENTIL D. (1993). *Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ? Épargne et crédit en Afrique*. Paris : Éditions Syros, collection des ateliers du développement, 271 p.
- GUÉRIN I. (1997). *Étude de la convention « Crédits rotatifs » sur la région Centre-Ouest du Sénégal*. 3 tomes, AFVP/Centre Walras, 62 p., 82 p., 31 p.
- GUÉRIN I. (1998a). « Le crédit au féminin, l'expérience du Crédit Mutuel du Sénégal ». In : SERVET, VALLAT (1998). *Rapport Exclusion et Liens Financiers*. Paris : AEF/Montchrestien, 77-91.
- GUÉRIN I. (1998). « Le crédit au féminin : regards Nord Sud », *Techniques Financières et Développement*, n° 51, juin-juillet, 44-53.
- GUÉRIN I. (1999). « Le dilemme proximité viabilité en microfinance : confiance et partenariats », *Revue Savings and Development*, n° 2, juillet, 147-169
- KLÉBER Ch. (1999). « Bilan d'une expérience de crédit rural décentralisé au Vietnam : le cas du programme fleuve rouge au Cambodge ». In : Blanc *et al.*, *op. cit.*, 102-110.
- LAPENU C. (1999). « Le système financier rural indonésien : des liens financiers au service du développement rural ». In : Blanc *et al.*, *op. cit.*, 119-129.
- LAPENU C., ZELLER M., SHARMA M. (1999). « Constraints of Market Failures and Rural Poverty for Micro-Finance Institutions : How Innovations can Increase Outreach and Sustainability », *BMZ report, part II, Institutional-level Analysis*, Washington DC : IFPRI.
- MAC GUIRE P., CONROY J.-D. (1997). « Partenariats banques-ONG et coût du crédit collectif aux population pauvres : exemples de l'Inde et des Philippines ». In : H. SCHNEIDER (dir.). *Microfinance pour les pauvres*. Paris : FIDA/OCDE, 79-94.
- MARIE A. (éd.) (1995). *L'Afrique des individus*. Paris : Karthala.
- MAGA MAAZOU A. (1998). « Le crédit individuel Adashen-Mata. Niger ». In : PREISWERK Y. (dir.) (1998). *Les silences pudiques de l'économie*. Genève : IUED/UNESCO, 207-212.
- OLIVIER DE SARDAN J.P. (1995). *Anthropologie et développement, essai en socio-anthropologie du changement social*. Paris : Karthala, 221 p.

Systèmes de microfinance et gestion de l'information

- POSTLEWAITE (1988). « Asymetric information ». In : J. EATWELL, M. MILGATE, P. NEWMAN (eds). *The New Palgrave, a dictionary of economics*, vol. 1. London : Mac Millan Press, 133-135.
- PREISWERK Y. (dir.) (1998). *Les silences pudiques de l'économie*. Genève : IUED/UNESCO, 280 p.
- SALSZBRUNN M. (1996). « Leaders paysans et autorités religieuses comme courtiers du développement en milieu rural sénégalais », *APAD*, n° 8, 11, mai, 108-124.
- SCHNEIDER H. (dir.) (1997). *Microfinance pour les pauvres*. Paris : FIDA/OCDE.
- SERVET J.-M. (1994). « La confiance, un facteur décisif de la mobilisation de l'épargne », *Note de recherche UREF-AUPELF*. Paris : Agence Francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche, n° 94-41.
- SERVET J.-M. (dir.) (1995). *Épargne et liens sociaux, études comparées d'informalités financières*. Paris : AEF/Montchrestien.
- SERVET J.-M. (1997). « Les limites du partenariat dans la mise en place et le développement de systèmes financiers décentralisés au sud - modèle démocratique du marché versus hiérarchie ». In : *Rapport moral sur l'argent dans le Monde 1997*. Paris : AEF/Montchrestien, 399-416.
- SERVET J.-M. et VALLAT D. (éd.) (1998). *Exclusion et liens financiers. Rapport 1997*. Paris : AEF/Monchrestien.
- STIGLITZ et WEISS (1981). « Credit rationing in market with imperfect information », *American Economic Review*, n° 71, juin, 393-410.

Annexes

Annexe 1. Bilan du projet féminin du Crédit Mutuel du Sénégal en décembre 1997 :

Ce programme a été mis en place en 1994 par le Crédit Mutuel du Sénégal en partenariat avec le Fond Européen de Développement et la Fédération des groupements de promotion féminine du Sénégal.

Nombre cumulé de crédits accordés aux groupes (depuis août 1994, date de mise en place du projet)	1513 Certains groupes ont bénéficié deux, voire trois fois du crédit, le nombre de groupes bénéficiaires peut être évalué à 1 000 et le nombre de femmes bénéficiaires à 50 000 (on compte en moyenne 50 femmes par groupe)
Montant cumulé de crédits	482,2 millions F CFA
Encours de crédits	115,4 millions F CFA
Fonds de garantie	76 millions F CFA part de la fédération : 45, 5 millions F CFA, soit 60% part du fonds européen de développement : 30, 5 millions F CFA, soit 40%
Enveloppe de crédit	134 millions F CFA, ce qui équivaut à une prise de risque de 43% cette proportion varie selon les départements : elle atteint 100% dans les départements qui font preuve d'excellents remboursements, contre 0% dans ceux où il y a sans cesse des retards

Source : Crédit Mutuel du Sénégal, Documents comptables, décembre 1997.

Modalités du crédit :

Montant	250 000 et 2 millions de francs CFA
Montant individuel	varie entre 5 000 et 50 000 francs CFA (selon la taille des groupes et le mode d'attribution)
Durée	6 mois
Taux d'intérêt	de 2% par mois sur le montant restant dû
Remboursement	mensuel ou bimensuel avec différé d'un mois selon les zones,
Taux de rotation du crédit par groupe	varie entre six mois et deux ans.

Source : Crédit Mutuel du Sénégal, Documents comptables, décembre 1997.

Annexe 2. Bilan du PPCR en 1996

Le PPCR a été mis en place en 1988 dans la région du Yatenga par le CIRAD (Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement) et l'ONG Sahel Action, avec le soutien de la Caisse Centrale de Coopération Économique française

	1992	1993	1994	1995
Nombre de prêts octroyés	3 890	6 758	14 270	25 000
Volume de prêts (en millions de francs CFA)	98	131	325	835
Montant moyen des prêts	24 430	19 478	24 680	29 613
Encours moyen de prêts	47,9	95,2	262,6	600
Volume d'arriérés	5,2	4,2	6,7	14
Taux d'impayés	10,2%	3,2%	1,8%	2,3%

Source : Service réseau PPCR 1996. Banque mondiale (1998). « Cases Studies in microfinance. Burkina Faso : le projet de promotion du petit crédit rural », *Sustainable banking with the poor*, Washington D.C.

Annexe 3. Comparaison des institutions accordant des prêts individuels et des prêts collectifs

	Prêts individuels	Groupes de 2-10 personnes (groupes solidaires)	Groupes de 11-50 personnes (banques villageoises, groupes d'auto-assistance)
Nombre d'institutions	60	42	69
Date de création	1971 (moyenne)	1982	1980
	1983 (médiane)	1987	1985
% de ressources provenant de bailleurs de fonds	44%	57%	69%
	26%	62%	95%
% de ressources provenant de dépôts	28%	13%	11%
	0%	0%	0%
% de clientèle féminine	41%	66%	68%
	40%	58%	75%
% de clientèle urbaine	68%	51%	28%
	80%	51%	15%
Montant des prêts	1 014 \$	745 \$	341 \$
	747 \$	415 \$	107 \$
Taux d'impayés déclarés	9%	12%	17%
	5%	7%	15%

Source : Banque Mondiale, « Inventaire mondial des institutions de microfinance », *Sustainable banking with the poor*, janvier 1997.

Asymétrie de l'information et émergence des organisations de micro-finance

Jean Raymond Dirat,
Université Marien Ngouabi, Brazzaville

Introduction

Pendant les années 60 et 70, l'espoir d'une croissance rapide, de l'emploi notamment, était fondé sur le développement d'un secteur moderne dans beaucoup de pays en voie de développement (PVD). La stratégie de croissance qui reposait, entre autres, sur l'interventionnisme et l'extension du secteur public et parapublic, explique la mise en place d'un cadre réglementaire contraignant pour l'entreprise privée (formelle et informelle) dans de nombreux pays.

La crise financière et les politiques d'ajustement structurel des années 80 ont contribué à l'arrêt des investissements dans le secteur public et à l'accélération du chômage dans beaucoup de PVD. En raison de ces difficultés, on a fait des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) du secteur privé, le pan de l'économie porteur de la croissance potentielle. Les petites et moyennes entreprises rencontrent cependant de nombreuses entraves à leur développement. Parmi ces entraves, le manque de moyens de financement (l'exclusion des micro et PME du crédit bancaire) est l'un des facteurs les plus évoqués par les petits entrepreneurs pour justifier les obstacles à la croissance de leurs unités de production. La production et le traitement de l'information nous semblent au cœur de l'exclusion des MPME du crédit bancaire et de la prise en charge de ces unités de production par les institutions de micro finance (IMF).

Pour établir l'incapacité des banquiers classiques à résoudre le problème de l'information asymétrique nous exploiterons les résultats d'une enquête réalisée auprès de 102 PME. Une autre enquête ainsi qu'une étude documentaire serviront à montrer la compétence des IMF, grâce à la mobilisation des mécanismes relevant de la confiance, dans la production des informations fiables qui sont la clé de leur succès dans le financement des MPME.

1. Les banques africaines et l'asymétrie de l'information

Cette section commencera par un rappel des fonctions des intermédiaires financiers (IF). Ces fonctions seront ensuite confrontées aux réalités du terrain, au Congo notamment.

1.1. Les fondements de l'existence des banques

Selon la conceptualisation de Gurley et Shaw (1960) il existe deux modalités de financement de l'économie. Il y a d'une part la « self-finance » qui implique un financement des dépenses par les ressources propres (autofinancement); d'autre part, l'« external-finance », nécessitant l'appel à des capitaux extérieurs à l'unité de dépense.

L'« external-finance » peut prendre l'une de deux modalités suivantes :

1° Les unités de dépense en déficit de financement peuvent emprunter directement auprès des unités de dépense en surplus de financement. Ces dernières obtiennent ainsi des actifs financiers à partir des titres de dette directe. C'est la « directe-finance ».

2° Le transfert direct des ressources d'épargne des agents en excédent aux agents en déficit de financement n'est cependant pas toujours facile. Ces deux catégories d'agents

éprouvent en effet des préférences contradictoires pour la liquidité : la volonté de prêter à court terme pour les premiers, et la volonté d'emprunter à long terme pour les seconds. Si aucun autre agent économique ne venait lever ce désaccord en adaptant ces désirs contradictoires, l'investissement puis la croissance seraient compromis.

En sus de ces difficultés de transfert des ressources, le fonctionnement du marché est à l'origine de coûts de transaction. Les coûts liés à la recherche de l'information (la fixation du juste prix), à la signature des contrats et à l'incertitude (répercussion des variations des prix, protection contre la défaillance d'un fournisseur) sont les principaux inconvénients associés à la coordination des activités économiques par le marché. Les IF, en tant que firmes, internalisent ces coûts.

Les intermédiaires financiers (IF) sont ainsi ces agents qui s'interposent entre les unités de dépense excédentaires et déficitaires. Au cours de ce financement indirect, les unités de dépenses excédentaires acquièrent des créances sur les IF dont la principale fonction est, selon Gurley et Shaw... « d'acheter les titres primaires aux emprunteurs ultimes et d'émettre de la dette indirecte pour les prêteurs ultimes » (cité par P. LLau *et al.*, 1974, p. 169). Les IF ont donc pour fonction de transformer la dette primaire en dette indirecte pour le portefeuille des prêteurs ultimes. Par cette fonction, les IF contribuent à trouver des emplois efficaces aux revenus accrus des agents à capacité de financement. Ils offrent concomitamment une gamme plus étendue de modes de financement aux agents à besoin de financement.

Ces modes de financement permettent d'adapter plus étroitement des particularités de l'opération envisagée à la forme de dette contractée, levant ainsi la contrainte budgétaire. En diminuant les risques des opérations réalisées et en assurant l'efficacité des fonds, le rôle des IF apparaît considérable dans la réalisation de la croissance économique. Par leur action dans le processus épargne – investissement, les IF « élèvent le taux d'épargne et le taux d'investissement en empêchant que les unités en surplus ne dépensent tout leur revenu en consommation ou que les unités en déficit n'accroissent pas leurs investissements. En leur absence on ne peut investir plus que son épargne propre... En procédant à une allocation optimum des épargnes rares parmi les opportunités d'investissement, les intermédiaires financiers constituent une pièce maîtresse du financement de l'activité » (Gurley et Shaw, cité par Biacabe 1962, p. 644).

Au terme de cette première conceptualisation, l'intermédiation financière a donc pour fonction de remédier aux limites de la finance directe (préférences contradictoires des prêteurs et des emprunteurs quant à la liquidité, le fait que les prix ne soient pas le reflet de toute l'information détenue par tous les agents).

Avec la nouvelle théorie de l'intermédiation financière (Chevalier-Farat, 1992) qui examine la raison d'être des banques et leur spécificité, d'autres fonctions sont assignées à l'intermédiation financière. Au titre de ces fonctions, on peut citer la réduction des coûts de transaction (Williamson 1987 ; Diatkine, 1993). En effet les intermédiaires financiers (IF) internalisent les frais relatifs à la surveillance des émetteurs de titres, le démarchage des prêteurs, ceux portant sur l'information relative aux caractéristiques et risques des titres émis... Ils se forment ainsi une véritable compétence dans le traitement de l'information sur la solvabilité des emprunteurs et se substituent ainsi au marché des capitaux.

1.2. L'échec d'une mission : l'exclusion des MPME du crédit bancaire

Au Nord comme au Sud, les entreprises sont généralement considérées comme des agents structurellement à besoin de financement. Pour assurer leur croissance, elles ont besoin de ressources extérieures. Dans les pays en voie de développement, en matière de financement des PME particulièrement, quel est le poids du crédit bancaire dans leurs ressources ? Le système bancaire ne constitue-t-il pas un levier de la croissance pour les PME ?

1.2.1. LE FINANCEMENT DE LA CRÉATION DES PME

Les entreprises sont dans la partition du système de financement des emprunteurs nets. En Afrique au Sud du Sahara, leur besoin est rarement satisfait par le marché financier qui n'existe quasiment pas dans beaucoup de pays. Pour le satisfaire, quand leurs ressources

Asymétrie de l'information et émergence des organisations de micro-finance

propres sont insuffisantes, elles s'adressent au système bancaire. Au Congo, la participation des établissements de crédit au financement du développement est très faible, comme en témoigne le faible poids des crédits à moyen et long terme dans le total des crédits à l'économie (cf. Dirat, 1991). Plus particulièrement pour la création des PME au Congo, le financement de l'institut d'émission (BEAC) via le réescompte des effets des banques de second rang est dérisoire. En effet, une étude rétrospective (Mayoukou, 1996) montre que, sur la période 1980-1988, la Banque Commerciale Congolaise (BCC), première banque de la place pendant la période, avait agréé seulement 6 des 51 demandes de financement de projets de création d'entreprises qu'elle avait reçues. Selon la BCC, 95 % de ces demandes de crédits étaient rejetées parce que leurs promoteurs étaient incapables de fournir les garanties exigées. La même étude atteste que la Banque Nationale de Développement du Congo (BNDC) avait refinancé à la BEAC à peine 10 projets de création d'entreprises entre 1981 et 1988. Grâce à des lignes de crédit de la Banque Africaine de Développement (BAD) (3 500 000 UC, soit 9 997 500 000 F CFA) et de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) (300 000 000 F CFA), la BNDC a contribué à la création de 17 entreprises seulement pendant la période 1980-1996. Enfin l'État congolais, via l'une de ces deux structures d'appui à l'entrepreneuriat, le Fonds de Garantie et de Soutien aux Petites et Moyennes Entreprises (FGS), n'a garanti depuis 1986, date de sa création, que deux projets pour un montant de 152,4 millions de F CFA.

Au-delà de l'étude documentaire, nous avons procédé à une étude de terrain qui confirme ces résultats décevants.

Tableau 1. Proportion de demande de crédit à la création d'entreprise

	Nombre de réponses		
	Pointe-Noire	Brazzaville	Total*
Crédit bancaire	6	5	11 (6,3)
Aide familiale	4	17	21 (12,3)
Épargne tontinière	5	16	9 (5,2)
Autres Épargnes	33	71	104 (60,1)
Indemnité de licenciement	–	3	3
Usurier	4	1	5
Amis	3	–	3
Crédit fournisseur	1	– 1	
Apport de la maison mère	1	–	1
Total	60	113	173 (100)

Source : construit à partir de l'enquête 1998.

* Les chiffres entre parenthèses représentent les pourcentages.

Le tableau ci-dessus confirme, avec moins de 7 % le caractère marginal du financement bancaire de l'entrepreneuriat. Il apparaît que c'est l'autofinancement (épargne personnelle, 60 %) qui occupe la part du lion dans les ressources à la création des entreprises.

Certains auteurs justifient l'importance de l'autofinancement dans les pays en voie de développement, et donc au Congo en particulier, avec l'hypothèse de la complémentarité entre actifs physiques et monétaires (McKinnon, 1973). En effet, dans un environnement caractérisé par la difficulté d'accès au crédit bancaire, pour réaliser une dépense d'investissement, un agent économique va épargner une partie de son revenu. La monnaie étant l'unique actif monétaire, cette épargne va prendre la forme d'une accumulation des encaisses

monétaires. C'est cette accumulation des encaisses monétaires qui permettra à terme l'investissement projeté.

On peut donc admettre que le ratio moyen des encaisses monétaires au revenu est une fonction croissante du taux désiré d'accumulation du capital, c'est-à-dire que l'autofinancement est une condition indispensable à la réalisation des investissements dans les pays en voie de développement.

L'effort personnel est complété par les financements de proximité (parents, amis, tontines) qui représentent avec 20,95 % la deuxième source de financement des PME. Avec cette place relativement meilleure du financement de proximité par rapport au crédit bancaire, on peut penser avec J.M. Servet (1996, p. 48) que « les pratiques financières les plus efficaces sont celles où la confiance née de la proximité est forte et par conséquent le degré d'information (ou de croyance admise comme telle) important ».

La faible contribution du système bancaire à l'émergence de l'entrepreneuriat n'est pas spécifique au Congo. Une étude menée à Toumodi en Côte-d'Ivoire arrive à un résultat identique (Fauré, 1992, pp. 17-20). Sur un échantillon de 106 entrepreneurs enquêtés, deux seulement affirment avoir bénéficié d'un prêt au démarrage de leurs entreprises. Au niveau national, l'État ivoirien constate que parmi 41 PME, six seulement ont bénéficié de concours bancaires au moment de leur lancement. Cette marginalisation des concours bancaires se justifie, selon nos entretiens auprès des banquiers congolais, par le manque de garantie, l'absence d'informations précises sur l'emprunteur, l'insuffisance des éléments comptables fournis pour l'évaluation du projet...

1.2.2. LE FINANCEMENT DE LA CROISSANCE DES PME

Au-delà de la période de lancement, les MPE-PME ont toujours besoin de financement bancaire. Le tableau ci-après minore vraisemblablement, même avec 58,4 % d'entrepreneurs ayant déjà demandé un crédit bancaire, ce besoin.

Tableau 2. Expression des besoins de financement bancaire des PME en activité

	Nombre de réponses		
	Pointe-Noire	Brazzaville	Total
Entreprises ayant demandé un crédit	25	34	59 (58,4)
Entreprises n'ayant pas demandé de crédit	17	25	42 (41,6)
Total	42	59	101 (100)

Source : construit à partir de l'enquête 1998.

* Les chiffres entre parenthèses représentent les pourcentages

En effet, beaucoup de promoteurs procèdent à leur auto-disqualification des services bancaires. En réalité, ils ne remplissent pas les critères d'éligibilité au crédit bancaire. En d'autres termes, le défaut de présentation du compte d'exploitation prévisionnel et des bilans des exercices passés prive les banquiers des éléments indispensables à la production des informations nécessaires à l'appréciation de la viabilité des PME. Conscients de leur non conformité aux exigences bancaires, les PME s'excluent ainsi de leurs services qui sont inadaptes à leurs conditions. Ils pensent que la « banque ne s'intéresse pas à eux » et ils la lui rendent eux aussi, à travers le non dépôt de demandes de crédit. Quelques promoteurs pensent, il est vrai, qu'ils n'ont pas besoin de concours bancaires et les considèrent comme une « source de problèmes ». Une analyse un peu approfondie montre que cette catégorie regorge généralement de PME peu dynamiques qui se contentent du statut quo.

Pendant la période de croissance, si nous assimilons la non demande de crédit à l'hypothèse d'une exclusion d'office du crédit, le taux de demandes de crédit agréées (23,52 %), bien qu'en augmentation, reste insuffisant.

Tableau 3. Relations banques - PME : l'éviction à l'extension des PME

	Nombre de réponses		
	Pointe-Noire	Brazzaville	Total*
Demandes acceptées	14	10	24 (23,52)
Demandes rejetées	9	23	32 (31,37)
Exclusion d'office	17	25	42 (41,17)
Sans réponse	-	4	4 (3,92)
Total	40	62	102 (100)

Source : construit à partir de l'enquête 1998.

* Les chiffres entre parenthèses représentent les pourcentages.

En définitive, il apparaît clairement, tant à la création qu'à la croissance, que les PME (entrepreneurs populaires) sont évincées du crédit bancaire. Elles n'ont pas accès à la liquidité de l'institution bancaire qui arrive difficilement à gérer l'information et les risques sur ces entités économiques. Pour contourner cet obstacle et assurer la promotion des micro et PME populaires, celles-ci ont de plus en plus recours à des IMF. Quelles sont les spécificités qui expliquent l'émergence/l'éclosion de ces nouvelles structures dans les pays d'Afrique subsaharienne ? Et on est en droit de se poser la question de savoir comment concilier les considérations sociales qui sont à l'origine de ces institutions et leur nécessaire pérennité financière ?

2. Le recours aux IMF : une alternative au financement des MPME

L'intermédiation financière officielle est insuffisante. Ce sont ses carences qui sont à l'origine d'une prolifération d'informalités financières (tontines mutuelles, banquiers ambulants, usuriers, etc.). En raison des limites intrinsèques des institutions financières informelles (horizon trop court pour autoriser un allongement des crédits) et de la pression de l'État et/ou des bailleurs de fonds internationaux en faveur de l'institutionnalisation des structures existantes, on assiste un peu partout en Afrique à l'éclosion des IMF. On peut les définir comme un ensemble varié de mutuelles d'épargne et de crédit, organisées selon le modèle des caisses Desjardins ou de la Grameen bank, et des projets d'appui à l'entrepreneuriat comportant un volet crédit. Dans la dernière partie de cet article nous justifierons les IMF en tant que structure économique compétitive par rapport aux banques classiques, productrices d'informations fiables.

2.1. La viabilité des institutions et la production des informations

Les IMF en leur qualité d'institution financière mutualiste sont des coalitions de courtiers en information. On peut justifier la fiabilité des informations qu'elles produisent avec le modèle de Ramakrishnan et Thakor (1984). En effet, pour faire face aux situations de forte incertitude, les auteurs préconisent le regroupement des spécialistes et l'usage par ces derniers de leur jugement personnel afin de produire des informations fiables. Les spécialistes sont précisément des personnes qui ont une longue expérience dans l'exercice d'un métier donné. Le recours à leur jugement personnel n'est donc pas arbitraire. Il signifie plutôt la mobilisation du stock d'informations personnelles du spécialiste pour réduire la réalisation de sélection adverse.

La coalition est un moyen qui permet de se prémunir contre les informations cachées des candidats au crédit. Ce n'est cependant pas l'unique type de risque auquel est exposé l'institution mutualiste de crédit. Elle doit se garder du risque moral. Pour rendre la coalition viable, Ramakrishnan et Thakor lui associent des mécanismes d'incitation à l'effort dont :

– *Une procédure de consolidation : information publique*

La procédure de consolidation passe par la création d'un comité de contrôle propre à chaque membre au sein de la coalition. Au titre de cette convention, chaque membre du groupement contrôle un entrepreneur. Pour compenser les coûts résultant de cette surveillance, chaque contrôleur a accès aux informations obtenues par les autres membres constituant la banque mutuelle à l'occasion de leur activité de contrôle. Cette production collective d'informations donne à chaque membre une rémunération fixe s'il fournit un effort maximum.

– *La Horizontal Effort Allocation (HEA)*

La viabilité d'une coalition du type IF mutualiste peut aussi être obtenue par le recours à l'autodiscipline. Celle-ci peut résulter d'une disposition particulière : la HEA selon Ramakrishnan et Thakor. Cette procédure alternative à la consolidation permet d'exiger de chaque membre de la coalition un effort maximum d'évaluation. Ainsi, si la coalition a N membres, chacun d'eux devra fournir $1/N$ unité d'effort pour l'évaluation d'une firme. Les tâches d'évaluation devront être parfaitement divisibles et chacun des participants devra mettre à la disposition de la coalition les compétences propres à son métier. C'est donc la mise en commun des compétences, la divisibilité du travail et sa réalisation dans N firmes par les N membres de la coalition qui garantissent l'effort maximum de chacun. Pour garantir la conservation des intérêts communs, on peut ajouter à cette procédure des règles telles que l'existence de sanctions pécuniaires en cas de sortie de la coalition, la contingence des bénéfices des membres de la coalition à l'effort fourni pour que le résultat soit atteint. C'est pour satisfaire cette condition que sur le terrain, les experts des institutions financières mutualistes sont souvent des membres fondateurs et des détenteurs de capitaux (bailleurs de fonds, fournisseurs de subventions).

C'est conformément à cette logique de coalition qu'à la Caisse Féminine de Crédit Mutuel (CFCM) les femmes commerçantes, maraîchères, etc. se sont regroupées pour gérer elles-mêmes leur outil de crédit. À la Mutuelle Congolaise d'Épargne et de Crédit (MUCODEC), à l'origine au moins, les populations rurales, aidées par des Cadres du Ministère du Développement Rural et du Crédit Mutuel International, se sont aussi regroupées afin d'accéder aux vertus de l'épargne et du crédit. Plus récemment encore, pour assurer la relance de ses activités, le Forum des Jeunes Entrepreneurs de Comafrique (FJEC) a été à la base, à travers ses clubs d'investissement, de la création d'un Fonds de Garantie des entrepreneurs brazzavillois. À travers cet outil de développement, les entrepreneurs, propriétaires du Fonds de Garantie, peuvent pallier l'insuffisance de leur garantie personnelle et accéder au crédit bancaire.

2.2. La Confiance, la relation de clientèle et le développement des institutions

Ramakrishnan et Thakor donnent les conditions qui assurent l'exclusion de tout passager clandestin au sein de la coalition. Les notions d'expertise et de contrôle « technique » doivent être cependant complétées par celle de confiance des acteurs pour fournir des informations fiables. Enfin, le modèle précédent ne fournit aucune analyse de la possible asymétrie d'information existant entre la banque mutualiste et les entrepreneurs non membres de la coalition. Il se pose donc la question de savoir comment acquérir l'information privée sur les entrepreneurs-emprunteurs ?

Dans les relations financières la confiance, dont les fondements sont la proximité, la croyance et la mémoire, est mobilisée pour éliminer les comportements opportunistes. En effet, la confiance permet dans les relations de coopération d'aller au-delà de la rationalité économique pure. Les conflits d'intérêts entre acteurs de la coopération sont solutionnés par le contrat, le serment. L'efficacité de ces arrangements est subordonnée à l'appartenance des partenaires à la même communauté juridique, religieuse, culturelle. Grâce à la dimension mémoire, c'est-à-dire à la prise en compte du temps, la répétition des opérations financières permet aux acteurs de connaître les règles du jeu ainsi que les sanctions éventuelles dans l'hypothèse où une des parties se comporte en tireur au flanc. La réputation que les uns et les

Asymétrie de l'information et émergence des organisations de micro-finance

autres tirent de ce jeu répété, c'est-à-dire la relation de clientèle, constitue un moyen pour la banque de traiter l'asymétrie de l'information. En effet, les entrepreneurs qui collaborent pour former une mutuelle financière possèdent un stock d'informations privées sur la communauté marchande correspondante. Ils mettent donc à la disposition de leur institution une mémoire informationnelle réactualisable en fonction de l'évolution du marché. « La réputation et l'accumulation d'informations privées constituent des incitations pour la banque à prendre un engagement spécifique sur les conditions de taux offertes aux firmes emprunteuses au cours des périodes ultérieures » (Yonnet, p. 19).

C'est grâce à tous ces mécanismes que la MUCODEC a connu une évolution impressionnante de son niveau d'activité.

Tableau 4. Indicateur de croissance de la MUCODEC

	1991	1992	1993	1994	1995	1996 ^E	1997 ^P
Encours crédit millions FCFA	196	316	403	483	627	1 123	2 250
Volume d'épargne	543	916	1 515	2 297	3 331	5 779	9 000
Caisses	39	43	51	50	48	45	48
Sociétariat	8 602	24 981	35 150	45 074	56 561	69 454	85 000

Source : documents MUCODEC, P = prévision, E = estimation.

Les résultats satisfaisants de cette institution en matière d'épargne et de sociétariat sont obtenus, entre autres, grâce à la mobilisation de la confiance des populations congolaises. Au-delà de la description, cette confiance est prouvée à partir des résultats d'une enquête réalisée auprès de 458 individus. Elle montre que les sociétaires de la MUCODEC déclarent avoir confiance, dans leur quasi totalité, dans leur institution. Quand on les interroge sur les fondements de cette confiance, il apparaît que la connaissance des gestionnaires, des types de crédit et l'accès à la liquidité représentent chacune 62,5 % des réponses. Si l'on tient compte du fait que 100 % des sociétaires connaissent les règles du jeu (la sanction en cas de défaut de remboursement du crédit), on peut déduire la priorité des considérations touchant à la croyance dans les liens de confiance entre la MUCODEC et ses propriétaires.

À côté de ces liens forts entre les parties en présence, il existe cependant un paradoxe. Les types de crédit offerts par la MUCODEC sont vraisemblablement familiers à ces sociétaires. Cependant, les sociétaires ne sollicitent pas assez ces services. Ce manque d'engouement pour le crédit est-il la traduction du manque d'esprit d'entreprise de la part des congolais ou d'un manque de professionnalisme des animateurs de cette structure dans le domaine du crédit ?

En dépit du nombre soutenu d'adhésions et de la progression constante de l'épargne, qui traduisent la confiance des congolais vis-à-vis de la MUCODEC, ce mouvement n'est pas encore autonome financièrement. Comme le montre le tableau ci-après, la MUCODEC ne génère pas encore suffisamment de recettes pour couvrir ses dépenses totales, ni même ses dépenses de fonctionnement.

Grâce aux subventions du Centre International du Crédit Mutuel et de la Mission FAC, la MUCODEC réussit déjà à être rentable. Cette marche vers la rentabilité n'est pas spécifique au Congo. Elle est manifeste également en Afrique de l'Ouest. C'est ainsi que les IMF maliennes suivantes : Kafo Jiginew, l'Union des Caisses d'Épargne et de Crédit, les Caisses villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées du Pays Dogon, sont toutes rentables. En 1997, par exemple, leurs résultats nets étaient respectivement de 249, 86 et 32 millions de F CFA (BCEAO-BIT, 1998).

Ces efforts doivent être renforcés. À la MUCODEC, le faible coefficient de transformation des dépôts en crédits montre que cette structure subit un véritable coût d'opportunité en

Tableau 5. Lien de confiance à la MUCODEC

	Nombre de réponses		
	Oui (%)	Non (%)	Sans réponse (%)
Avez-vous confiance	85	15	0
Fondement de confiance			
– connaissance du gérant	62,5	37,5	0
– connaissance des produits d'épargne	50	37,5	12,5
– connaissance des sanctions	100	0	0
– connaissance des types de crédit	62,5	25	12,5
– accès à la liquidité	62,5	37,5	0
– demande de crédits	37,5	62,5	0
– bons souvenirs	37,5	0	62,5

Source : pré-enquête, 1999.

Tableau 6. Indicateurs de pérennité financière

	1994	1995	1996	1997
A ₁	66,64 %	74,8 %	72,89	
A ₂	45,99 %	52,90 %	52,69 %	
Taux d'engagement	21 %	18 %	19,4 %	21,3 %
Bénéfice millions FCFA	65	113	112	184
Trésorerie	1 999	3 056	4 609	–

Source : documents MUCODEC.

A₁ = Autofinancement/dépenses de fonctionnement ;

A₂ = Autofinancement/ensemble des dépenses.

plaçant environ 74 % de ses dépôts à la BEAC au taux annuel de 5 %, alors que son taux d'intérêt débiteur est présentement de 24 % par an. Elle devra logiquement s'investir davantage dans le domaine du crédit pour mieux utiliser ses excédents de trésorerie qui sont stérilisés à la Banque Centrale.

Conclusion

Dans les Pays en Voie de Développement d'Afrique subsaharienne en particulier, les systèmes bancaires officiels se sont dotés de réglementations (conditions de crédit) inaccessibles aux micro-entreprises. En effet, les micro-entreprises sont caractérisées par l'absence et/ou le manque de documents comptables fiables indispensables à l'appréciation de la rentabilité et des risques associés à leurs projets d'investissement. Comme le banquier ne possède pas toute l'information relative à l'évaluation des micro-projets, il les exclut de son portefeuille. Concrètement, ce rationnement du crédit traduit l'incapacité des banquiers orthodoxes à apprécier les risques liés aux projets des petits entrepreneurs, c'est-à-dire à résoudre le problème d'asymétrie d'information.

A partir de l'expérience de la MUCODEC, les IMF apparaissent théoriquement comme une réponse à cette exclusion des petits entrepreneurs des vertus de l'intermédiation financière. Mieux que le marché et les banquiers classiques, ces institutions sont productrices

à moindre coût d'information, les IMF assurent ainsi avec efficacité la liquidité pour les petits entrepreneurs. Les organisations de microfinance réalisent à meilleur compte cette fonction de production de l'information grâce :

– aux proximités professionnelles des prêteurs et des emprunteurs (l'appartenance des gestionnaires des organisations de microfinance au même corps de métier que les emprunteurs). Pour acquérir une information réputée privée et coûteuse, les sociétaires de ces organisations constituent ainsi des coalitions ;

– aux proximités géographiques et culturelles, c'est-à-dire aux mécanismes relevant de la confiance. Cette information sert à révéler les bons projets. Pour améliorer leur performance, les organisations de microfinance se sont dotées de modalités de contrôle et d'incitation à l'effort (caution solidaire, reconduction du crédit en cas de parcours sans faute, diversification des produits).

C'est ainsi que la MUCODEC en particulier a atteint un bon niveau de développement de ses activités. Sans renoncer formellement à sa fonction sociale, elle recherche déjà la rentabilité financière de ses activités et la pérennité financière. Dans ce processus, les IMF semblent voués à rechercher systématiquement le profit. Et il s'opère une sorte de « glissement » des objectifs de ces institutions au détriment de leurs populations cibles. Aussi, la MUCODEC, qui était à son origine un instrument financier pour les populations rurales, les a déjà remplacées par les populations urbaines. Au sein du milieu urbain, on note encore une inclinaison de l'institution non pas vers les pauvres (artisans, petits commerçants, maraîchers...) mais vers ceux qui ont des revenus moyens (les fonctionnaires) et qui sont susceptibles d'être pris en compte par les banques classiques. La MUCODEC s'est-elle dotée de garde-fous pour faire face aux nouveaux risques associés à ces nouveaux clients ? Plus fondamentalement, dans la perspective d'une recherche systématique de la pérennité financière, le problème de l'accès de tous aux bienfaits de l'épargne et du crédit ne reste-t-il pas à résoudre ? Nos avons montré dans le cas de la MUCODEC que la recherche de la viabilité fait apparaître un certain nombre de paradoxes. Dans ces conditions, que devra faire l'Etat dans la politique d'institutionnalisation des IMF pour faciliter leur pérennisation ?

Bibliographie

- BIACABE P. (1962). « Intermédiation financière, comptabilité nationale et théorie monétaire ». *Revue de Sciences Financière*, 4, 597-656.
- BCEAO-BIT (1998) : *Banque de données sur les systèmes financiers décentralisés*, 1996-1997, Mali.
- CHEVALIER-FARAT T. (1992). « Pourquoi les banques ? » *Revue d'Économie Politique*, 102, sept-oct.
- DIATKINE S. (1993). « Néoinstitutionnalisme et théorie contemporaine de l'intermédiation financière ». *Revue d'Économie Financière*.
- DIRAT J.R. (1991). « La répression financière au Congo ». *Annales de l'Université Marien Ngouabi*, Série Économie et Gestion, 1, 28-44.
- DIRAT J.R. (1999) : Structures décentralisées d'appui à l'entrepreneuriat : l'expérience des ONG de financement au Congo, in N. Van Chan, G. Hirsch, B. Ponson, *Mondialisation et Partenariat d'Entreprises*. L'Harmattan-AUPELF, 1999, 191-205.
- EBER N. (1993). « Relation de clientèle et concurrence sur les marchés bancaires ». *Revue d'Économie Financière*, 27, 399-414.
- FAURE Y.-A. (1992). « Financement de la petite et moyenne entreprise à Toumodi (Côte-d'Ivoire) ». *Notes de Recherche*, AUPELF-UREF, 92-25.
- GURLEY R.I. et SHAW E. (1960). *La monnaie dans la théorie des actifs financiers*. Paris : Cujas.
- LABIE M. (1999) : *La microfinance en question. Limites et choix organisationnels*. Éditions Luc Pire, Bruxelles.

- MAYOUKOU C. (1996). « Le financement de la création des PME-PMI au Congo ». In : C. Albagli et G. Hénault, *La création d'entreprises en Afrique*, EDICEF AUPELF, 93-101.
- MCKINNON R.I. (1973). *Money and capital in economic development*. The Brooking Institution, Washington.
- MUCODEC : Rapports d'activité et Rapports financiers.
- RAMANAKRISHNAN R. et THAKOR A. « Information reliability and a theory of financial intermediation », *Review of Economic Studies*, 5, 415-432.
- SCANNAVINO A. (1992). « Actualité de la théorie financière ». In : E. Girardin : *Finance Internationale : l'état actuel de la théorie*. Economica, 141-184.
- WILLIAMSON O.E. (1987). « Transaction costs, inflation and the variety of intermediation services », *Journal of Money credit and banking*, 19, 4.
- WEBTER I. et FIDLER P. (1995) : *Le secteur informel et les institutions de microfinance en Afrique de l'Ouest*. Banque Mondiale, 333 p.

La collection *Universités francophones*, créée en 1988 à l'initiative de l'Agence universitaire de la Francophonie propose des ouvrages modernes répondant prioritairement aux besoins des étudiants et chercheurs francophones, et se compose de titres originaux paraissant régulièrement.

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

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

Ainsi, la collection *Universités francophones* constitue une bibliothèque universitaire de référence riche et complète répondant aux besoins de l'étudiant, du chercheur et du professionnel.

Prix Nord : 26 Euros

Prix Sud : 6 Euros

ISBN : 2-920021-95-8



9 782920 021952

