

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**

**MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN PMO**

**PAR  
LANGIS LAVOIE  
B.A.A.**

**L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT ET SON APPLICATION  
À LA PETITE ENTREPRISE:  
LE CAS DE VITA MICRO-ENTREPRISE  
EN RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE**

**Novembre 1994**



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

*À Guylaine Matte, pour m'avoir fait partager  
sa soif de connaissances et son goût du  
dépassement intellectuel et sans laquelle la  
présente recherche n'aurait probablement  
jamais vu le jour.*

*Merci.*

## RÉSUMÉ

Depuis plusieurs décennies, la problématique du sous-développement d'une partie de la planète préoccupe l'autre partie développée et c'est dans le but de remédier à ce problème que la communauté internationale, sous l'égide de l'ONU, voit à la redistribution d'une partie de la richesse sous forme d'aide publique au développement.

Cette aide fut inspirée sur plusieurs années par les théories d'industrialisation en vogue dans les pays dits développés jusqu'aux années 1970, mais le constat d'échec força les développeurs à se tourner vers un développement plus endogène basé sur la petite entreprise locale.

Au centre de plusieurs projets de développement, les petites entreprises des pays sous-développés, en majorité du secteur informel, ont des méthodes et coutumes bien différentes des techniques occidentales qui régissent l'aide qui leur est destinée. L'examen de la littérature sur l'approche de l'aide aux petites entreprises (OCDE 1990, Banque Mondiale 1978-1984-1992, Camilléri 1993, Cao Tri 1988) nous enseigne qu'on doit tenir compte des facteurs culturels, économiques et sociaux locaux pour établir un programme d'aide financière adapté. D'un autre côté, la littérature du prêt à l'entreprise (Altman 1985, Beier 1975, Dorfman 1991, Eisenreich 1981, George 1991, Zimmer 1981, Gryps 1988, Leclerc 1994, Rizzi 1984, Rodgers et Housel 1987, Strischek 1990) nous démontre l'importance de plusieurs variables et critères ainsi que le rôle du modèle d'analyse dans l'évaluation du risque que représente l'entreprise pour l'institution prêteuse.

À partir de ces deux littératures et du modèle d'analyse de VITA en Centrafrique, nous avons élaboré un nouveau modèle révisé d'analyse afin de voir s'il était possible d'accroître l'efficacité de l'aide octroyée aux fins de développement. Les résultats obtenus semblent indiquer un potentiel financier et organisationnel appréciable pour le modèle révisé en démontrant une meilleure capacité d'identifier, dans une plus large mesure, les prêts non-productifs en modifiant l'importance relative des données d'évaluation.

Les grandes conclusions de l'étude portent sur l'amélioration de la couverture du marché, l'augmentation du potentiel d'autofinancement de l'organisation de développement et l'impact économique supérieur pour le projet VITA en RCA si celui-ci mise sur les avantages liés au modèle VITA révisé.

Enfin, il est fait mention du potentiel de recherche que représente les projets d'intervention économique liés à la petite entreprise.

## REMERCIEMENTS

La réalisation d'un mémoire de maîtrise exige plusieurs mois de travail assidu au cours desquels les embûches et le découragement sont "omniprésents", d'où l'importance d'appui et de support moral et technique. C'est pourquoi je m'en voudrais de ne pas mentionner et remercier ceux et celles qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à ce mémoire.

Tout d'abord, j'aimerais souligner l'apport "intellectuel" et technique de M. Richard Benoît, ex-directeur de mémoire, au cours de ma première tentative de recherche et dans les premiers pas de la présente. Je remercie sincèrement M. Claude Lalonde, mon directeur depuis 1993, qui a su, malgré ses nombreuses occupations et charges de travail, m'accorder une attention, un appui technique et un encadrement précieux tout en étant, de par sa jovialité et sa bonne humeur permanente, un support moral important.

Je remercie spécialement M. Jacques Leclerc, premier lecteur qui fut une ressource inestimable au niveau technique de la recherche et ce, avec une disponibilité estivale, une gentillesse et un professionnalisme irréprochable. Un merci particulier à M. Youssouf Doungous, deuxième lecteur, qui s'est dévoué à la dernière minute en effectuant un travail rapide et professionnel. Merci également à mon ami, M. Michel Dubois, ex-agent de liaison pour l'OCSD en Centrafrique, pour son support technique et moral au cours de ce qui fut pour moi une aventure inoubliable et une expérience inestimable.

Je ne peux passer sous silence l'excellent travail d'édition de Mme Hirlse Dufour ainsi que l'aide et le support de Mme Normande Lapointe, qui font un travail exceptionnel et très apprécié au secrétariat de la Coopération internationale et de la Maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, au Département des sciences économiques et administratives. Merci à vous deux.

Finalement, je remercie mes parents et amis(es) qui, souvent inconsciemment, m'ont supporté et encouragé, particulièrement dans les moments difficiles. Un grand merci!

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	i
REMERCIEMENTS .....	iii
TABLE DES MATIÈRES .....	v
LISTE DES ANNEXES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LISTE DES FIGURES .....	ix
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I: LA LOGIQUE DU DÉVELOPPEMENT DANS LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT .....	3
1.1 Aide internationale pour le développement .....	5
1.1.1 Aide bilatérale .....	7
1.1.2 Aide multilatérale .....	9
1.1.3 Aide ONG .....	21
1.2 Le développement socio-économique .....	23
1.2.1 Le sous-développement .....	23
1.2.2 Les mécanismes du développement .....	33
1.2.3 Les étapes du développement .....	38
1.2.4 Le développement autonome .....	49
1.2.5 Le développement par la PME .....	62
CHAPITRE II: LA RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE .....	70
2.1 La situation géographique .....	70
2.2 Les ressources naturelles .....	71
2.3 La situation démographique et socio-culturelle .....	76
2.4 La situation économique .....	82
2.5 Le contexte socio-politique .....	86
2.6 Autres caractéristiques socio-économiques .....	88



CHAPITRE III: REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CRÉDIT AUX ENTREPRISES .....	93
3.1 La base du prêt aux entreprises .....	93
3.1.1 Le point de vue du prêteur .....	95
3.1.2 La relation risque / rendement .....	100
3.1.3 Les modèles d'analyses nord-américains .....	105
CHAPITRE IV: VITA (VOLONTEERS IN TECHNICAL ASSISTANCE) .....	117
4.1 Présentation de l'organisation .....	117
4.2 Modèle VITA d'analyse de crédit .....	120
4.2.1 Objectif d'autoportance de VITA-RCA .....	126
4.2.2 Évaluation de l'autofinancement actuel et potentiel .....	129
4.2.3 Identification des variables modifiables .....	135
4.2.4 Conclusion .....	137
4.3 Processus de suivi du prêt .....	138
CHAPITRE V: MODÉLISATION DE LA DÉCISION DE PRÊT SELON LA MISSION VITA .....	140
5.1 Diagnostic .....	142
5.2 Décision .....	146
5.3 Suivi .....	149
CHAPITRE VI: ANALYSE DU PORTEFEUILLE DE PRÊTS DE VITA .....	150
6.1 Analyse empirique en fonction du modèle actuel VITA .....	150
6.1.1 Analyse d'un échantillon de prêts non-productifs .....	150
6.1.2 Analyse d'un échantillon de prêts productifs .....	153
6.1.3 Synthèse .....	155
6.2 Analyse comparative en fonction du modèle révisé VITA .....	158
6.3 Conclusion .....	162
CHAPITRE VII: CONCLUSION .....	164
BIBLIOGRAPHIE: .....	167

## LISTE DES ANNEXES

Annexe I:	La coopération des Nations Unies pour le développement: Structure recommandée .....	170
Annexe II:	Carte géographique de la Centrafrique .....	172
Annexe III:	Constitution de groupe de crédit solidaire .....	174
Annexe IV:	Acte de caution solidaire .....	177
Annexe V:	Conditions d'octroi de micro-crédit .....	179
Annexe VI:	Conditions d'octroi de crédit individuel .....	182
Annexe VII:	Fiche d'identification .....	185
Annexe VIII:	Fiche de renseignements .....	187
Annexe IX:	Analyse financière .....	190
Annexe X:	Étude de marché .....	192
Annexe XI:	Fiche de présentation: comité de crédit .....	197

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:	Capital fixe par emploi créé dans quelques pays en développement en \$ US .....	65
Tableau 2:	Pourcentage du groupe d'âge pertinent inscrit .....	78
Tableau 3:	Autofinancement de VITA .....	131
Tableau 4:	Évaluation du seuil de rentabilité .....	133
Tableau 5:	Évaluation prévisionnel du seuil de rentabilité de VITA selon différents scénarios de croissance des revenus .....	134
Tableau 6:	Analyse d'un échantillon de prêts non-productifs .....	152
Tableau 7:	Analyse d'un échantillon de prêts productifs .....	154
Tableau 8:	Analyse comparative du modèle VITA révisé .....	159

## LISTE DES FIGURES

Figure 1:	La décision de prêt .....	107
Figure 2:	Le processus final d'analyse du risque .....	109
Figure 3:	Processus de décision de l'agent de crédit .....	111
Figure 4:	Processus de décision de prêt .....	114
Figure 5:	Modèle VITA .....	123
Figure 6:	Modèle VITA révisé .....	144

## INTRODUCTION

L'idée de cette recherche m'est venue lorsque j'ai su que je partirais comme coopérant-volontaire en Centrafrique, pour l'OCSD-OXFAM Québec, afin de participer à un projet américain d'assistance financière et technique à la petite entreprise.

Dès mon arrivée, j'entrepris de me documenter sur l'aide au développement, les projets d'aide à la capitalisation de la petite entreprise et sur les théories du développement.

L'accumulation d'expériences et ma documentation m'ont rapidement confronté à la problématique de l'adaptation des méthodes occidentales au contexte africain dans l'intervention économique liée à la petite entreprise.

Cette adaptation met en relation des comportements culturels (Kabou 1991, Camilléri 1993, Cao Tri 1988, Galbraith 1979, OCDE 1990) et historique (Rostow 1960) bien différents, alors que les fonctions socio-économiques qui régulent les acteurs économiques sont relativement les mêmes qu'en pays développés (Rostow 1960, Brasseul 1989, Banque Mondiale 1978-1984-1992, OCDE 1990).

Devant la complexité de cette problématique et constatant que peu d'études consultées ont tenté d'intégrer cette littérature à une dynamique d'intervention réelle, nous nous sommes fixé comme objectif de l'appliquer à l'intervention du projet VITA Micro-Entreprises en Centrafrique.

Pour ce faire, nous avons rajouté à notre littérature la base du prêt à l'entreprise (Altman 1985, Beier 1975, Dorfman 1991, Eisenreich 1981, George 1991, Zimmer 1981, Rizzi 1984, Rodgers et Housel 1987, Strischek 1990 et Leclerc 1994) et avons élaboré une dynamique d'analyse révisée. Enfin, nous l'avons analysée et comparée à la dynamique actuelle.

Le chapitre I présente et définit l'aide au développement et le développement socio-économique. Le chapitre II présente la Centrafrique et le chapitre III, la revue de la littérature sur le crédit aux entreprises. La présentation de VITA, son modèle d'intervention et ses résultats sont le sujet du chapitre IV alors que le modèle révisé est développé au chapitre V. L'analyse et la comparaison des deux modèles sont achevées au chapitre VI et les grandes conclusions au chapitre VII.

## **CHAPITRE I**

### **LA LOGIQUE DU DÉVELOPPEMENT DANS LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT**

Après quelques mois passés dans un pays en voie de développement, notamment en Centrafrique, j'ai été frappé par la "logique du développement" de la population nationale. Je me suis rendu compte combien ceux-ci lient développement et aide internationale. Les raisons de cette liaison ne sont pas dues simplement à leur faible propension à l'effort et au travail comme nous serions tentés de le croire aux premiers abords. Cette logique du développement lié est le fruit, bien souvent, de plusieurs années d'occupation ou de colonisation qui, après les indépendances, se sont transformées en "réparation" pour la nation ou en aide économique pour leur développement. Il faut dire que les quelques cinquante années de paix et de démocratisation ont considérablement changé les interventions des pays dits coloniaux ou impériaux. D'ailleurs, ces interventions sont de plus en plus régies et réglementées par des institutions telles que l'ONU (Organisation des Nations Unies), la CEE (Communauté économique européenne) et l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique), qui avec les années, ont pris du poids et de la place dans les relations internationales.

"La chose du Blanc" telle est la vision du développement de plusieurs populations de PVD (pays en voie de développement) et qu'on peut retrouver, en citation, auprès de nombreux auteurs en économie du développement. Plusieurs dirigeants et intellectuels de PVD lient aussi le développement de leur pays à l'aide internationale, mais pour eux la liaison

est économiquement plus éclairée car il est reconnu qu'un pays n'a que rarement tous les outils pour se développer de façon autarcique.

Mais cette aide au développement, d'où vient-elle? Comment est-elle acheminée auprès des pays bénéficiaires? Quelle est sa raison d'être? À quoi sert-elle véritablement? C'est ce que nous tenterons d'expliquer au cours du présent chapitre.

En première partie, nous donnerons une vision au lecteur de ce qu'est l'aide au développement, ses fondements, son fonctionnement et sa structure. Ensuite, nous en explorerons ses deux principales composantes organisationnelles soit l'aide bilatérale et multilatérale. Enfin, nous verrons l'aide des ONG (organisations non gouvernementales) qui est souvent celle pratiquée sur le terrain.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous aborderons le développement socio-économique dans un contexte de sous développement. Cela nous permettra de situer l'aide internationale et de mieux comprendre son importance et sa portée. Nous débuterons ce sous-chapitre par un regard sur le sous-développement, sa définition, ses indicateurs et ses principales causes. Par la suite, nous verrons les mécanismes de développement et les étapes par lesquels un pays peut devoir passer pour se développer de façon cohérente et harmonieuse. Pour finir, nous étudierons deux approches du développement qui laissent une place prépondérante à l'entreprise privée. Mais voyons d'abord ce qu'est l'aide internationale.



## 1.1 AIDE INTERNATIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT

L'aide internationale, telle qu'elle est pratiquée présentement, est issue d'une volonté commune des pays membres de l'ONU de "créer des conditions de stabilité et de bien-être et, d'assurer un niveau de vie minimum compatible avec la dignité humaine grâce au progrès et au développement dans l'ordre économique et social"<sup>1</sup>. Pour cela, les pays les plus avancés économiquement, membres de l'ONU, se sont donnés comme objectif, entre autres, de contribuer à un effort économique commun pour le développement des pays en retard économiquement.

Cet effort devait tendre à 0,7 % du budget annuel de chacun de ces pays membres, toutes formes d'aide confondues. Soustraits du budget national annuel, ces argents sont généralement gérés par une institution nationale. Au Canada, c'est l'ACDI (Agence canadienne de développement international) qui gère ce budget. Lorsqu'il n'y a pas d'agence, c'est le ministère des Affaires étrangères qui en assure la gestion. Une partie de ces fonds ira à l'effort multilatérale de l'ONU et sera administrée par des institutions telles que la Banque mondiale. L'autre partie que nous appelons aide bilatérale, sera distribuée directement par l'institution nationale désignée selon les engagements et priorités du gouvernement, à certains PVD ou par l'intermédiaire des ONG.

L'aide multilatérale et bilatérale, aussi appelée "aide publique au développement" (APD), peut être définie comme un apport financier sous forme de dons ou de prêts assortis de conditions financières libérales (20 % au moins d'éléments de libéralité selon la définition de l'OCDE) qui sont octroyés par les gouvernements des pays développés aux PVD. Ces

---

<sup>1</sup> Nations Unies (1973), *Stratégie internationale du développement: Premier examen et évaluation d'ensemble des problèmes et des politiques, rapport du secrétaire général.*

éléments de libéralité concernent le pourcentage de dons ou de conditions avantageuses du prêt accordé pour que celui-ci soit considéré comme "aide". Ces apports peuvent prendre deux formes, soit, économique (espèces) ou technique (savoir) et visent principalement l'amélioration du niveau de vie des populations bénéficiaires et leur développement économique. Il ne faut pas oublier l'aide privée qui, récoltée auprès du public par des organisations privées, est transférée, surtout sous forme d'aide d'urgence, aux PVD.

Ces aides économiques et techniques peuvent être de deux types, soit le prêt projet ou le prêt hors-projet.

Le prêt projet, comme son nom l'indique, concerne un projet de développement dans un secteur donné et considéré comme prioritaire par le pays demandeur. Un projet qui doit s'intégrer dans un processus de développement logique, préalablement élaboré et décidé par les autorités. Le prêt projet est lié à des investissements spécifiques visant l'amélioration de l'infrastructure ou l'organisation d'un secteur donné.

Ces projets doivent passer par une série d'étapes successives permettant ainsi d'en faire une évaluation respectant les priorités du pays "donneur" et/ou les critères de réalisation fixés par le bailleur et les stratégies de développement nationales et sectorielles du pays bénéficiaire.

Le prêt hors-projet quant à lui fournit des capitaux à moyen et long terme à utilisation flexible. Ces prêts peuvent comporter des conditions très contraignantes du fait de leur flexibilité et visent d'une façon ou d'une autre, à appuyer la balance des paiements du pays bénéficiaire. La plus grande partie des prêts octroyés par les organismes multilatéraux et

bilatéraux concerne des prêts projets mais, la détérioration de la situation économique et la crise d'endettement de plusieurs pays en développement au cours des années 1980 a fait que le prêt-projet n'est pas toujours la meilleure solution aux besoins des pays en développement.

Diverses formes de prêts hors-projets ont été développées: les prêts sectoriels, les prêts de remise en état et les prêts d'ajustement structurel. Ces derniers sont conditionnels à la mise en place de politiques de restructuration visant à restaurer l'équilibre budgétaire. Les prêts d'ajustement structurel sont octroyés surtout par le FMI et la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) mais il faut souligner que les conditions socio-politiques difficiles qu'ils créent en font une forme d'aide très controversée auprès des populations visées. D'autres formes de prêts hors-projets ont été développées tels que: le prêt de financement aux exportations, la ligne de crédit et le prêt secondaire d'ajustement structurel.

Les prêts hors-projet ont pris de plus en plus d'importance dans l'aide internationale depuis le début des années 1980 et cette tendance semble vouloir se maintenir depuis.

### **1.1.1 Aide bilatérale**

Les accords d'aide bilatérale sont distinctifs du fait qu'ils sont négociés librement entre deux pays intéressés et qu'ils résultent de certaines affinités entre les deux contractants. Ces affinités peuvent être variées et non exclusivement politiques, culturelles, linguistiques, géographiques, zones monétaires, aptitudes à la coopération, nécessité économique, etc.

"Dans ce cas, chacun des partenaires choisit, en toute connaissance de cause, à qui il donne ou de qui il reçoit "et" implique toujours une intention gouvernementale et un engagement politique plus ou moins intéressé"<sup>2</sup>.

Ces accords portent sur des dons mais aussi, et surtout, sur des prêts à long terme, assortis de taux d'intérêt, d'une durée de remboursement et de différés d'amortissement avantageux. Les taux généralement utilisés se situent entre 1 et 3 % annuellement, variable ou non, et le premier versement peut se faire, par exemple, après une période de cinq à dix ans. Mais, le pays bailleur va tout de même s'assurer que l'argent ainsi contracté aille là où il doit aller. Dans plusieurs cas, l'aide économique sera associée et parfois même conditionnée à une aide technique. Celle-ci verra non seulement à diriger l'aide aux bénéficiaires, mais aussi à contribuer à son organisation et son contrôle. En effet, l'aide a déjà trop servi à des intérêts particuliers (ou personnels) lorsque que ce n'était pas à des fins militaro-politiques.

Principalement, l'aide bilatérale sert à financer des projets d'infrastructures économiques, sociales, industrielles, agricoles ou reliés à l'acquisition d'équipement. L'attribution de cette aide est souvent liée à l'acquisition du matériel nécessaire au projet au sein du pays bailleur. Cette pratique est fréquente et acceptée de tous, étant donné que chacun y trouve "un peu" son compte. Une autre caractéristique générale de l'aide bilatérale est la priorité sectorielle du pays bailleur. Certains pays donnent priorité à la lutte contre la pauvreté, comme le Canada par exemple, alors que d'autres mettent surtout l'accent sur l'infrastructure et l'agriculture, comme l'Angleterre et la France.

---

<sup>2</sup> Paul Masson, *Aide bilatérale, assistance technique, commerce ou stratégie?* p. 7.

L'aide bilatérale est beaucoup plus volumineuse que celle dite multilatérale. Par exemple, en 1989 elle représentait près de deux fois celle accordée par le multilatéral avec des déboursés de plus de 34 milliards.<sup>3</sup> Elle répond souvent à des motivations autres que celles apportées par des organismes multilatéraux internationaux. Ses méthodes et procédures sont plus souples et mieux adaptées aux situations individuelles des États qu'elle veut aider.

Mais nous devons tous savoir que ces prêts à long terme ont, dans plusieurs cas, peu de probabilité d'être remboursés au complet, capital et intérêt inclus. Et, il est fréquent de voir un pays bailleur faire "cadeau" à un pays en voie de développement d'une partie de ses créances sur celui-ci lors de sorties publiques ou lorsque d'autres ententes à venir en justifient le don. Cette dynamique qui conjugue politique, commerce, économie et notoriété internationale dépasse largement la présente recherche mais devais, je crois, être mentionnée pour la curiosité intellectuelle.

### **1.1.2 Aide multilatérale**

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'aide multilatérale concerne des ressources misent en commun par des pays développés pour venir en aide aux pays moins développés. Les ressources ainsi regroupées, plus de 18 milliards en 1989,<sup>4</sup> sont optimisées et distribuées par les institutions multilatérales dont la plupart sont liées directement ou indirectement à l'ONU. Les institutions de développement au sein de l'ONU sont très nombreuses et leur organisation est des plus complexe, comme vous pouvez le constater à l'Annexe 1. Malgré cela, nous tenterons de donner une vision globale de l'organisation et de

---

<sup>3</sup> Annuaire Statistique, Trente-septième édition, Nations Unies, Bureau de la statistique (1988-89).

<sup>4</sup> Ibid.

voir les principales institutions d'aide au développement en expliquant brièvement leur mandat. Il en sera de même pour une institution multilatérale non liée directement à l'ONU.

L'ONU (Organisation des Nations Unies) fut créée en remplacement de la Société des Nations à la fin de la deuxième guerre mondiale pour maintenir la paix et la sécurité internationale tel qu'exprimé dans le premier article de sa charte:

#### 1.1

Pour maintenir la paix et la sécurité internationale et dans ce but; prendre des mesures collectives de prévention et de maintien de la paix; pour la suppression des actes d'agressions ou toutes autres violations de la paix, et participant pacifiquement et en conformité avec les principes de la loi internationale dans les conflits internationaux où toute situation qui demande la prise de position pour la paix par des arrangements ou des interventions.

Alors que les sous-articles 1.2, 1.3 et 1.4 apportent certains moyens pour le développement et le maintien de cette paix souhaitée:

#### 1.2

Développer de bonnes relations entre nations basées sur le respect du principe des droits égaux et de l'autodétermination des peuples et prendre d'autres mesures appropriées pour étendre la paix universelle.

#### 1.3

Réaliser la coopération internationale pour résoudre les problèmes internationaux d'ordre économique, social, culturel et humain; promouvoir et encourager le respect des droits de l'homme et la liberté fondamentale pour tous sans distinction sur la race, le sexe, la langue ou la religion.

#### 1.4

Être le centre d'harmonisation des actions des nations dans l'atteinte de ses fins communes.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> R. Théobald, *The UN and its future*, p. 8.

Donc, dans le but de réaliser ce lourd mandat et celui contenu dans les autres articles de sa charte, l'assemblée générale de l'ONU a créé plusieurs organisations dont la plupart sont liées à l'aide au développement. Cette aide peut être gratuite en situation d'urgence, pour venir en aide aux populations en détresse ou victimes de conflits, ou économique et remboursable. C'est particulièrement les institutions offrant cette dernière forme d'aide qui retiendront l'attention de cette recherche.

Toutes les institutions multilatérales liées au développement sont, au départ, divisées en deux groupes: celles qui sont financières et celles qui ne le sont pas. En d'autres mots, il y a celles qui fournissent de l'aide monétaire et celles qui fournissent de l'aide technique, s'occupent de coopération-négociation entre les pays ou encore, visent l'intégration économique ou monétaire.

Les institutions non-financières, sont des organisations subsidiaires, sans personnalité juridique propre, tel que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ou d'institutions indépendantes spécialisées ayant des rapports de coordination avec l'ONU, comme le Fonds internationale de développement agricole (FIDA) et l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI).

Il y a bien d'autres organisations non-financières pour ne mentionner que le Programme alimentaire mondial (PAM), l'Organisation internationale du travail (OIT) ou l'Organisation pour l'agriculture et l'alimentation (FAO) mais là n'est pas le but de cette recherche de faire connaître tous les programmes d'aide de l'ONU. Nous en reviendrons donc à l'autre groupe des institutions multilatérales: celles qui sont financières.

Les institutions multilatérales de développement, dites financières, sont de deux ordres: celles qui fonctionnent comme des banques et celles qui agissent plutôt comme des fonds de secours. Au niveau des banques, nous avons trois groupes: les Banques multilatérales de développement (BMD), les Banques continentales de développement (BCD) et les Banques multilatérales de développement régionales (BMDR). Par ailleurs, en ce qui concerne les fonds, nous avons les fonds de grandes envergures tels que: le Fonds monétaire international (FMI) ou le Fonds européen de développement (FED) et les fonds de moindre envergure rattachés aux banques continentales de développement.

Les banques multilatérales de développement (BMD) sont par définition des institutions financières internationales détenues par les États qui en sont aussi les actionnaires et les membres. Elles ont pour mandat de financer la croissance économique et d'encourager la productivité des pays en développement qui en sont membres. Les BMD fonctionnent de près comme des banques privées dans le sens où elles mobilisent des ressources et les prêtent à ceux qui en ont besoin. Mais elles diffèrent des banques privées sur au moins trois points:

1. elles ne peuvent être gouvernées que par la maximisation du profit et la minimisation du risque, étant donné leur mandat de développement. Celles-ci sont des intermédiaires financiers et des institutions de développement et à ce double titre, elles doivent trouver équilibre;
2. leurs actionnaires sont des États souverains qui se sont engagés politiquement et veillent au respect du mandat de la banque;
3. la majorité de leurs ressources en capital ne provient pas de dépôts mais d'emprunts sur les marchés mondiaux.



Donc, ces banques travaillent principalement pour et avec des nations souveraines. Celles-ci leur imposent des règlements et limitations statutaires qui s'appliquent à leurs opérations dans pratiquement tous les domaines de leur gestion et influencent évidemment leur performance financière. En plus des ressources qu'elles transfèrent aux PVD, les BMD contribuent grandement à de meilleures relations entre les PVD et les marchés financiers en fournissant de l'information de premier ordre au circuit. Mais il faut savoir que l'apport de capitaux n'est pas le seul créneau des BMD, celles-ci offrent une gamme complète de services techniques répondant aux besoins des PVD et qui, d'ailleurs, prennent une large part de leurs activités. Ces services d'appui technique sont de divers ordres:

- identification, étude, mise en oeuvre et évaluation de projets de développement;
- élaboration de plan de développement national ou régional ou de politiques macro-économiques;
- appui institutionnel aux États;
- formation de cadre;
- appui à la recherche appliquée en agronomie, foresterie, génie, etc.;
- appui à la gestion de la dette externe.

Les principales BMD sont :

1. le groupe de la Banque mondiale;
2. les trois banques continentales;
3. les autres BMD régionales.

### Le groupe de la Banque mondiale

Créée au lendemain de la deuxième guerre mondiale, par les Accords de Bretton Woods, la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) est une institution spécialisée des Nations Unies. L'Association internationale de développement (IDA) et la Société financière internationale (SFI) dont deux filiales furent mises sur pied dans les années 50 afin d'élargir les possibilités d'action de la BIRD. L'ensemble de ces trois institutions, qui constitue le groupe de la Banque Mondiale, est la principale source d'aide multilatérale au développement.

### La Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD)

Créée en 1945, la BIRD appartient aux gouvernements de 139 pays. La banque, dont le capital est souscrit par ses pays membres, finance surtout ses opérations de prêt au moyen des emprunts qu'elle contracte sur les marchés mondiaux des capitaux. Une importante partie de ses ressources provient également de ses bénéfices non distribués et du remboursement de ses prêts. Ces derniers ont généralement un différé d'amortissement de cinq ans et sont remboursables en 20 ans ou moins. Ils sont dirigés vers les pays en développement qui en sont à des stades de croissance économique et sociale plus avancés. Les taux d'intérêt que la banque perçoit sur ses prêts sont calculés selon une directive qui est fonction du coût des emprunts qu'elle contracte.

Les statuts de la banque fixent certaines règles fondamentales qui régissent ses opérations. Elle ne doit accorder des prêts qu'à des fins productives et doit stimuler la croissance économique dans les pays en développement auxquels elle prête. Elle doit prendre dûment en considération les perspectives de remboursement. Ses prêts ne sont consentis qu'à un État où doivent être garantis par l'État intéressé. L'utilisation des capitaux ne peut être limitée à des achats dans un pays membre en particulier. Enfin, les décisions que prend la banque en matière de prêts doivent s'inspirer uniquement de considérations d'ordre économique.

### L'Association internationale pour le développement (IDA)

Créée en 1959, l'IDA a pour but d'accorder des crédits aux pays les moins développés à des conditions plus favorables (période de remboursement de 50 ans, différé d'amortissement de 10 ans, intérêt de 0%, pas de commission). La presque totalité des ressources financières de l'IDA provient

de contributions gouvernementales: ses activités dépendent étroitement du volume des fonds qui lui sont contribués et de leur régularité. L'IDA n'emprunte pas sur les marchés financiers internationaux."<sup>6</sup>

Par exemple l'IDA a réalisé des prêts de plus de trois milliards de dollars US en 1989.<sup>7</sup>

### La Société financière internationale (SFI)

Créée en 1959, la SFI a pour but de contribuer au développement international de l'entreprise privée. Les ressources de la SFI proviennent du capital-action, qui ne peut être souscrit que par les États membres de la BIRD, de fonds empruntés de la BIRD et de cessions d'actifs. La SFI n'emprunte pas non plus sur les marchés financiers. La société est habilitée à accorder des prêts aux entreprises privées des pays en voie de développement et ceci sans la garantie de l'État. À la différence de la BIRD, elle peut aussi prendre directement des participations, qui représentent plus de la moitié des investissements de la société, dont l'opération type est la prise de participation assortie d'un prêt à long terme. La SFI peut également garantir les émissions d'actions de sociétés nouvelles ou en voie d'expansion et participer en tant qu'actionnaire aux banques locales de développement. Elle intervient enfin au stade des études de pré-investissement et de l'élaboration de politiques visant l'expansion de l'entreprise privée dans le Tiers-Monde."<sup>8</sup>

En 1989, la SFI a accordé pour 566 millions de dollars US de prêts.<sup>9</sup>

### Les Banques continentales de développement (BCD)

Tout comme les BMD, les Banques continentales de développement s'affairent à stimuler la croissance économique des pays en voie de développement. Mais à la différence que leur travail se fait sur un continent donné (Afrique, Asie, Amérique, Europe). Elles viennent en quelque sorte compléter l'action des organisations à vocation mondiale. Leur

---

<sup>6</sup> André Levasseur, extrait d'un texte sur le financement des projets de développement, pp 41-42.

<sup>7</sup> Annuaire Statistique, Trente-septième édition, Nations Unies, Bureau de la statistique, (1988-89).

<sup>8</sup> André Levasseur, extrait d'un texte sur le financement des projets de développement, p. 42.

<sup>9</sup> Annuaire Statistique, Trente-septième édition, Nations Unies, Bureau de la statistique, (1988-89).

fonctionnement et structure financière et organisationnelle s'apparente à celle de la BIRD. Elles permettent de raffermir des intérêts communs et l'intégration économique de leur continent. Dans cette optique, elles sont mieux placées pour résoudre certains problèmes particuliers à leurs membres et prendre un minimum de contrôle sur les flux financiers internationaux les affectant.

Les banques continentales de développement ont, en quelque sorte, le rôle de BMD sur le continent, mais elles sont aussi appelées à gérer des fonds de développement, d'où leur double mandats et sources de fonds. Les ressources ordinaires sont constituées de capital, emprunts sur les marchés, remboursements en principal et intérêt et sont prêtées aux gouvernements membres à des conditions similaires au marché international. Les ressources spéciales proviennent de contribution des pays membres et non-membres et sont prêtées en accord avec les gouvernements bailleurs à des taux avantageux bien inférieurs aux taux du marché.

Les quatre banques continentales sont:

- la Banque interaméricaine de développement (BID)  
fonds concessionnel = fonds des opérations spéciales;
- la Banque africaine de développement (BAfD)  
fonds concessionnel = fonds africain de développement  
(qui possède son statut distinct);

- la Banque asiatique de développement (BAsD)  
fonds concessionnel = fonds asiatique de développement ;
- la Banque européenne d'investissement (BEI)  
celle-ci opère dans certaines régions sous-développées de la Communauté économique européenne (CEE) mais aussi avec certains PVD. Elle ne possède pas de fonds concessionnel mais coopère avec le Fonds européen de développement (FED).

#### Les Banques multilatérales de développement régional (BMDR)

Partageant de nombreuses similitudes avec les banques continentales, mais à une échelle beaucoup plus réduite, celles-ci peuvent financer de petits projets ou intervenir comme intermédiaire dans le processus de financement de projets de développement.

Entre autres, nous retrouvons parmi les BMDR:

- la Banque de développement des Caraïbes (BDC);
- la Banque d'Amérique Centrale pour l'intégration Économique (BCADE);
- the East african Development Bank (EADBA);
- la Banque de Développement des États d'Afrique centrale (BDEAC);
- la Banque Ouest-Africaine de Développement (BOAD);
- la Banque Islamique de développement (BID).

### Le Fonds monétaire international (FMI)

Le FMI a été créé en 1944 par l'Accord de Bretton Woods alors qu'était rétabli le système de l'étalon de change-or. L'organisation comprend un conseil des gouverneurs / assemblée générale de tous les membres (148 pays en 1988) soit tous les pays occidentaux, les pays du tiers-monde et quelques pays de l'Est comme la Hongrie, la Pologne, la Roumanie et la Chine Populaire. On retrouve aussi un conseil d'administration (22 membres dont 6 permanents venant des 6 principaux contribuables: États-Unis, Grande-Bretagne, France, République Fédérale d'Allemagne, Japon et Arabie Saoudite), un directeur général, un comité intérimaire composé de 22 pays du Conseil exécutif et chargé notamment de la réforme du FMI.

Les décisions sont prises en fonction des quotas de chaque pays qui correspondent à leur poids économique. Ainsi, le contrôle revient aux pays développés qui à eux seuls, détiennent 62% des voix, dont 19% pour les seuls États-Unis et les grandes décisions doivent recueillir 85% des voix, ce qui donne un droit de veto à ce dernier. Ses principaux objectifs sont: promouvoir la coopération monétaire, favoriser la croissance du commerce international, étendre la convertibilité des monnaies, atténuer les déséquilibres des balances des paiements et assurer la stabilité des changes. Ses interventions permettent à ses membres empruntants de faire face à des difficultés, à court terme, dans leurs paiements internationaux. Le FMI est aussi habilité à émettre une monnaie internationale, le DTS.

Le DTS est une liquidité internationale émise par le FMI et basé sur les réserves de tous les pays membres au sein de l'organisation. Cette monnaie est prêtée aux pays membres en fonction de leur quote part et peut être utilisée mondialement. Cette monnaie fait suite à

des objectifs de stabilité des changes et à l'expansion du commerce international en donnant à la monnaie (DTS) une seule et unique valeur dans le monde entier.

Dans un premier temps, un membre en difficulté peut obtenir un droit de tirage spécial (prêt) équivalent à sa part fournie. Dans ce cas, le prêt n'a aucune condition sauf celles d'usage. Au-delà de cette part, le droit de tirage devient conditionnel à des engagements: droit de regard par le FMI sur la gestion financière du pays emprunteur et la prise de mesures jugées nécessaires au rétablissement de la balance des paiements.

Le FMI est aussi un grand prestataire d'assistance technique, d'études, de rapports et de publications relatives aux finances internationales. Il coopère aussi avec beaucoup d'autres organismes internationaux tels que le GATT, l'ONU et le CNUCED (Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement).

#### Le Fond européen de développement

Le Fonds européen de développement (FED) est l'instrument principal de la coopération financière et technique de la communauté européenne. Mais, contrairement à ce que pourrait laisser croire son autonomie de gestion qui le caractérise et l'impact dont il jouit auprès des pays bénéficiaires, le FED n'est pas un "organisme" comme le sont la Banque mondiale ou le FMI. Sans statut juridique, sauf peut-être une "personnalité comptable" résultant de son autonomie au sein du budget de la communauté européenne, le FED est la représentation du fonctionnement d'une "association" entre les États membres de la Communauté européenne et les pays bénéficiaires.

En effet, le FED est la résultante du premier traité de Rome 1957 où était créé "l'Association des pays et territoires d'outremer" à la CEE (Communauté économique européenne). Ce traité renouvelable aux cinq ans le fut effectivement en 1963 et 1969 à Yaoundé au Cameroun et en 1975 et 1979 à Lomé au Togo. Brièvement, ces traités établissaient entre les signataires les buts, objectifs, règlements et conditions de leur association. Entre autres, ils établissaient les termes des échanges commerciaux entre eux, l'organisation, le fonctionnement, le volume de l'aide au développement, les mécanismes stabilisateurs d'exportations (ex.: STABEX), les statuts et responsabilités de chaque État membre etc. Les membres de ces traités, mis à part évidemment les États de la CEE, sont la plupart des pays d'Afrique australe, Centrale et de l'Ouest et pratiquement toutes les anciennes colonies des Caraïbes et du Pacifique.

À chaque traité, un fonds d'aide était voté par les pays bailleurs. En 1958, ce fonds représentait 581.25 millions d'unités de compte (UC).<sup>10</sup> Le cinquième fonds, voté lors du traité de Lomé II en 1979, s'élevait à 4.6 milliards d'unités de compte (UC). Les ressources du fonds proviennent des États membres de la CEE où la France et l'Allemagne représente plus de la moitié des mises de fonds.

Les principaux organes d'exécution sont la Commission, qui représente en quelque sorte les bailleurs et qui gère les fonds, la Banque européenne d'investissement, qui, en collaboration avec le fonds, identifie, analyse, exécute ou voit à l'exécution des projets de développement auprès des pays membres des traités. Ces derniers ont la tâche de la mise en oeuvre de la coopération financière et technique définie lors des traités.

---

<sup>10</sup> Basé sur l'or, l'unité de compte équivalait en 1973 au dollar US.



Les bénéficiaires du fonds sont évidemment tous les États sous-développés membres du traité mais aussi plusieurs pays dit "colonisés" par l'Angleterre, qui ont joint la communauté en 1973. Le fonds offre des subventions, des prêts conditionnels spéciaux, des capitaux à risque et du co-financement avec les Banques de développement continental ou régional. Ses domaines d'intervention privilégiés sont l'investissement, l'infrastructure, l'agriculture et la coopération technique.

### **1.1.3 Aide ONG (Organisation non gouvernementale)**

Dans le domaine du développement international, la place des ONG n'est plus à faire. De part leur organisation, leur relative indépendance financière et leur philosophie du développement, ils ont fortement contribué à l'humanisation de l'aide au développement. Leur développement "au raz du sol" en font des partenaires privilégiés des populations démunies. Ils sont aussi de bonnes sources d'information et de sensibilisation du public des pays développés pour la compréhension des réels obstacles du développement et de la nécessité de l'aide. Étant donné leur très grand nombre au Canada et dans le monde, et parce que nous en verrons un en détail au cours d'un chapitre subséquent, nous n'en présenterons aucun en particulier dans le présent.

Dans le sens de cette recherche, un ONG est un organisme sans but lucratif, laïque ou non, destiné à transférer des fonds et/ou des connaissances à des populations démunies ou victimes de conflits, ceci sous forme d'aide d'urgence ou technique. Les ONG sont présents dans à peu près tous les aspects du développement. Leurs ressources peuvent provenir soit d'un organisme bilatéral (ex. ACDI) ou multilatéral (ex. Banque mondiale) et/ou de dons publics. Plusieurs ONG font des campagnes de levé de fonds dans leur pays d'origine pour

soutenir leurs activités à l'étranger et sur place et dans certains cas, l'organisme bilatéral national peut offrir une contre-partie des montants récoltés auprès du public. Mais la majorité des activités des ONG à l'étranger sont défrayées par les organismes bilatéraux ou multilatéraux sur la base de projets de développement.

Par contre, plusieurs ONG se sont donnés pour mandat de sensibiliser les populations des pays développés aux réalités du "tiers-monde" et à ce titre, réalisent des documentaires, articles, publications, sessions d'information, projection de films documentaires, etc. L'expression "Small is beautiful" peut bien résumer l'apport précieux des ONG sur le plan international. Une expression qui fut et qui est toujours une sorte de devise pour ceux qui croient à un développement à l'échelle des vrais besoins des populations des PVD.

Toutes ces organisations n'ont, en principe, qu'un seul but: celui d'optimiser l'aide distribuée à chaque année au profit des pays en voie de développement, en veillant à ce que celle-ci soit effectivement utilisée au développement socio-économique de ces derniers. Mais qu'est-ce que le développement socio-économique? C'est ce qui sera abordé dans le prochain chapitre.

## 1.2 LE DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

### 1.2.1 Le sous-développement

Le sous-développement présente des facettes variées, mais aussi de grandes constantes. La pauvreté, l'insatisfaction des besoins fondamentaux, l'inégalité, le dualisme, l'inarticulation, les distorsions et la démographie sont de celles qui retiennent le plus l'attention des auteurs et des bailleurs. Selon le BIT (Bureau international du travail), les besoins fondamentaux portent sur les biens suivants:

- alimentation, habillement, logement et biens liés ( mobilier, ustensiles ménagers);
- services de base: santé, éducation, eau potable, équipements sanitaires, transport collectif.

Ils ont des caractères communs (Guillaumont): leur satisfaction peut être mesurée grâce aux indicateurs sociaux, et elles sont susceptibles d'accroître la productivité humaine. [...] Le seuil en dessous duquel ces besoins ne sont pas satisfaits correspond à la pauvreté absolue (cité par Brasseul).

Le sous-développement est évalué en premier lieu par des indicateurs statistiques. Ces indicateurs sont de deux ordres: économique et social. Au niveau économique, nous avons le PNB (produit national brut), le PIB (produit intérieur brut) et le RN/Hab. (revenu national par habitant) qui sont les plus souvent utilisés. Tous ces indicateurs servent à mesurer le poids économique d'un pays, c'est-à-dire son niveau de production. Mais comme dans les pays "pauvres" la priorité va aux besoins de base, c'est à dire en premier lieu l'alimentation, cela va de soi que la majorité des populations se tourne vers l'agriculture.

Mais étant donné que les techniques de production agricole sont peu développées et nécessitent une main-d'oeuvre abondante cela se traduit par une faible production per capita d'où la faiblesse du poids économique.

Les indicateurs économiques sont abondamment critiqués dans la littérature du développement. On les taxe de n'être que peu valables pour les raisons suivantes: d'abord, les statistiques des PVD sont peu fiables, certains biens et services sont mal ou aucunement pris en considération (ex: auto-consommation, entraide, auto-investissement et activités non-marchandes) d'autant plus qu'ils sont importants dans les PVD et que le revenu par habitant, soit une "moyenne", et que cela cache le sort de la majorité de la population.

À côté de ces indicateurs qui mesurent surtout la croissance, il y a d'autres indicateurs économiques susceptibles de nous éclairer sur le niveau de développement d'un pays. La répartition des activités entre les trois secteurs est représentative du niveau de développement. En effet, la transition des activités de la terre (agriculture, mines, etc.) vers l'industrie et ensuite vers les services nous donne un bon aperçu de l'évolution des gains de productivité et de la spécialisation qui sont des caractéristiques de développement. Le niveau de consommation alimentaire est aussi un indicateur important. Il est habituellement mesuré par le nombre de calories (min. 2 400) par jour et par personne.

Les indicateurs sociaux, pour leur part, nous offrent des renseignements précieux sur les conditions de vie des populations. Ceux-ci concernent la santé (espérance de vie, mortalité infantile, nombre d'habitants par médecin, etc.), l'instruction (taux de scolarisation, taux d'alphabétisation), les conditions de logement (% de logements ayant accès à l'eau courante, ayant des installations sanitaires, % de logements précaires, etc.), l'urbanisation et

la démographie. Si les indicateurs économiques nous ont démontré, au cours des dernières décénies, une augmentation des écarts entre pays riches et pays pauvres, les indicateurs sociaux eux, nous indiquent de façon générale une amélioration des conditions de vie dans les PVD. Ainsi, l'écart des espérances de vie a baissé de 27 à 15 ans entre 1950 et 1986 et la durée de vie moyenne dans les PVD a augmentée en une génération autant qu'elle avait augmentée en un siècle dans les pays développés (Morawetz, 1977). Le taux d'analphabétisme a également diminué dans la même période de 44% à 30% de la population mondiale.

Par contre, la démographie cause toujours problème sur le continent de l'Afrique et de l'Asie. Par exemple, l'Afrique avec un taux d'accroissement annuel de sa population de 3% entre 1985 et 1990 a vu chuter son produit national par habitant (PN/hab.) de 490 à 360\$ US et son revenu national par habitant (RN/hab.) de 400 à 340\$ US au cours de la même période. D'ailleurs, sa croissance économique annuelle moyenne depuis 1960 est d'environ de -0.5%.<sup>11</sup>

L'expérience démontre que la croissance économique et l'urbanisation qu'elle occasionne font diminuer la natalité. Cette tendance se confirme surtout pour les citadins, mais le problème reste entier dans les villages. Donc, seul un effort d'instruction et de sensibilisation de la population, en particulier auprès des femmes, sur les méfaits d'une trop grande natalité sur la santé de celles-ci, ainsi que sur la société, peuvent donner des résultats à la campagne. Mais les valeurs, la religion et la culture sont toujours, surtout dans cette partie de la planète, des phénomènes étonnants et longs à changer.

---

<sup>11</sup> Annuaire Statistique, Trente-septième édition, Nations Unies, Bureau de la statistique, (1988-89).

Bien que nous puissions, en grande partie, évaluer le sous-développement à partir des indicateurs mentionnés plus haut, ils ne demeurent pas les seuls traits dominants du sous-développement. En effet, d'autres facettes, pour ne pas dire constantes, caractérisent les sociétés en développement. Celles-ci sont plus difficiles à cerner en indicateurs car ils se présentent parfois sous des formes subtiles et sournoises. Ces traits qui régissent le quotidien de bien des pays sont le dualisme, l'inarticulation, les distorsions et les inégalités.

Le dualisme se résume en deux sociétés très différentes l'une de l'autre et qui coexistent sur le même territoire. L'une, souvent très riche, est bien structurée, organisée (industries, banques, plantations, etc.) et fonctionne selon les critères économiques occidentaux, alors que l'autre se définit plutôt comme une société traditionnelle, surtout rurale et pauvre. Ceci se traduit souvent par le contrôle d'une partie de l'économie du pays par les étrangers. Ces deux sociétés n'entretiennent que très peu d'échanges entre eux, ce qui freine le développement et crée un ensemble décousu et inarticulé. De ce fait, les instruments de politiques économiques communs aux pays développés ainsi que leurs mécanismes ont de la difficulté à prendre racine lorsqu'ils ne sont pas carrément inutilisables. La démonstration se fait par l'exemple classique qu'est le multiplicateur Keynésien, car comme l'économie n'est monétisée qu'en partie, il devient évident que la propagation des flux s'en trouvera rapidement bloquée. Dans la partie traditionaliste, avec une faible capacité de production, l'offre est inélastique et la moindre relance de la demande se traduit par un surcroît d'inflation.

"Dualisme et inarticulation résultent de l'introduction brutale, au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, dans des sociétés homogènes mais pauvres et stagnantes, du mode de production

capitaliste. Ils traduisent donc le choc dû à la confrontation de deux cultures différentes"<sup>12</sup>. Les principaux aspects du dualisme et les caractéristiques opposées des deux secteurs furent bien représentés par Penouil (1979):

- technologie de l'outil contre technologie de la machine - artisanat contre industrie;
- économie de subsistance peu monétarisée; troc et auto-consommation contre économie d'échange monétisé;
- systèmes de valeurs différentes: recherche du profit, volonté d'expansion et d'accumulation dans le secteur moderne, alors que le secteur traditionnel se caractérise par l'absence de motivation pour la production, l'acceptation du statique, " des comportements fatalistes et résignés" (cité par Brasseul 1989).

Cependant, il s'est développé entre ces deux sociétés un secteur de petites entreprises (réparateurs, vendeurs, restaurateurs, etc.) que l'on appelle le secteur informel. Non inscrit et comptabilisé auprès de institutions nationales, il constitue souvent plus de la moitié des emplois. Penouil en a présenté les caractéristiques suivantes:

- activités dérivant du secteur moderne qui commercialisent, réparent, transforment des biens industriels;
- activités monétaires qui fournissent des revenus à leurs titulaires et permettent la vie en ville;
- activités peu capitalistiques (un étalage sur deux planches) qui ignorent bien entendu les techniques de gestion (comptabilité, gestion des stocks, etc.).

---

<sup>12</sup> Jacques Brasseul, *Introduction à l'économie du développement*, p.18.

En regard de la situation, on voit bien que ce secteur informel joue un rôle positif créant une transition possible vers des activités à caractère plus capitaliste et moderne. C'est un lieu de créativité qui avec la récupération de divers matériaux, fait preuve de beaucoup d'imagination et de dynamisme. D'ailleurs, il fait mieux qu'un certain nombre d'entreprises publiques techniquement en faillite et qu'on aimerait bien privatiser. En plus de fournir des emplois, ce secteur demeure un lieu de formation car la main-d'oeuvre, en majorité d'origine rurale, s'emploie tout en se familiarisant de plus en plus à diverses techniques liées à l'industrie et à une certaine forme de modernisme.

De plus, les pays sous-développés sont victimes de distorsions sociales et économiques. En ce qui concerne les distorsions sociales, elles sont dues aux liaisons passées et présentes avec les pays développés. La transformation des sociétés traditionnelles a comme origine ses divers contacts, qui ont laissé des "germes culturels et sociaux qui ont bouleversé le corps social" de ces pays (Diaz-Alejandro, cité par Brasseul). C'est pourquoi tout ce qui vient de l'étranger devient attirant et sera préféré aux coutumes et aux produits locaux, qui eux, seront méprisés. La société de consommation reflétée par les médias ainsi que les lumières de la ville attirent jeunes et ruraux dans l'espoir de s'y trouver une place. "Il est peu probable que les jeunes reviennent à la ferme familiale une fois qu'ils auront vu Disneyland" (Diaz Alejandro). Ainsi, selon Sunkel, l'intégration internationale mènera à la désintégration nationale.

De plus, l'histoire nous a démontré que la croissance économique créait des inégalités et cela est encore plus marquant dans les pays sous-développés que dans les PDEM (Pays développés à économie de marché). Selon M. Simon Kuznet, il y a une opposition entre croissance et égalisation des revenus. C'est l'hypothèse du "U" inversé selon laquelle



l'inégalité tendrait à augmenter dans les premières phases du développement, à partir d'une relative égalité dans la pauvreté. En fait, les inégalités peuvent s'aggraver au même rythme que la réduction de la pauvreté. Ce n'est qu'à partir d'un certain seuil de développement que celle-ci tendrait à diminuer, comme cela a été le cas pour les pays riches à partir des années cinquante.

Lorsque nous parlons de PVD, nous incluons tous les pays qui reçoivent d'une manière ou d'une autre de l'aide internationale expliquée précédemment. Mais tous ne sont pas au même stade de développement et à ce titre n'ont pas droit au même "genre" d'aide au développement. Certains, les plus pauvres, auront droit à plus d'aide concessionnelle alors que ceux qui ont atteint un certain niveau de développement n'auront droit qu'à des crédits par exemple. Pour les différencier, des typologies existent, entre autres, celle de la Banque mondiale qui les classe selon leur PNB par habitant en les distinguant ainsi:

- pays à faible revenu:  
( < 450\$ de 1986 ), comme l'Inde, la Chine et la moitié de l'Afrique Noire;
- pays à revenu intermédiaire:  
( > 450\$ < 800\$ ) tranche inférieure  
( > 1010\$ ) tranche supérieure, comme le Brésil, la Corée du Sud;
- pays exportateurs de pétrole à revenu élevé:  
Lybie, Koweït et Émirats arabes;
- pays développés à économie de marché:  
( > 8000\$ ) Canada, États-Unis, France, Belgique, Angleterre, etc.

Cette typologie caractérise bien une vision capitaliste de l'ensemble des pays. Les organismes internationaux tels que l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) et le CNUCED (Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement) y ont ajouté deux types: les pays les moins avancés (PMA) dont la plupart font partie de l'Afrique Noire et les nouveaux pays industrialisés (NPI) tels que le Mexique, le Brésil, l'Argentine, etc.

Ces typologies basées uniquement sur des indicateurs économiques, ont amplement été critiquées par plusieurs auteurs économiques pour leur approche unidimensionnelle. Crellet 1986, entre autres, en a présenté une basée sur plus d'un critères:

- le PNB/hab. supérieur ou non à 1000\$ de 1982;
- la diversification industrielle, 20% et plus du secteur industriel dans le PNB;
- la satisfaction des besoins fondamentaux dont l'indice est l'espérance de vie et le seuil à 60 ans.

Mais peu importe la façon dont ils sont classés, les PVD sont caractérisés par une grande pauvreté pour la majorité de leur population. Et cette pauvreté est généralement issue du sous-développement dans lequel se trouve le pays. Mais au delà de ce qui caractérise le sous-développement, il y a les causes, c'est à dire la ou les façons dont on explique le pourquoi du sous-développement.

La plus connue et probablement la plus ancienne des théories sur les causes du sous-développement est "la théorie" des cercles vicieux ou la pauvreté auto-entretenu de Ragnar Nurkse (1953). Celui-ci expliquait à l'origine que la pauvreté est une situation auto-entretenu par la pauvreté même. Schématiquement, on peut l'exprimer ainsi:

1. pauvreté = faible revenu = faible épargne = faible investissement = peu de capital = faible productivité = faible revenu, etc.;
2. faible revenu = alimentation insuffisante = faible productivité = faible revenu, etc.;
3. faible revenu = demande faible = marchés étroits = manque de débouchés = faibles investissements = faible productivité = faible revenu, etc.

Selon Nurkse, la seule façon de briser ces cercles vicieux est l'apport massif de ressources extérieures pour augmenter le stock de capital et ainsi l'investissement, la production, la demande, etc. Mais après les centaines de milliards de dollars investis en aide internationale depuis plus de quarante ans, il semble que les cercles vicieux soient plus vicieux que prévus.

La théorie de la domination comme cause du sous-développement de certains pays a été développée sur deux temps. Myrdal émettait l'hypothèse que c'est le processus de développement d'une partie du monde qui appauvissait l'autre partie ou du moins en rendrait le développement plus difficile. D'un autre côté, les néo-marxistes eux disent que c'est l'impérialisme politique (colonialisme) et par la suite le néocolonialisme économique qui est à l'origine du maintien des régions "colonisées" dans le sous-développement. "L'exploitation

coloniale puis néocoloniale, a entraîné un transfert de richesses des pays pauvres vers les pays riches, appauvrissant ceux-là et enrichissant ceux-ci."<sup>13</sup>

Une autre école de pensée émet l'hypothèse que le sous-développement est uniquement un retard de développement. Elle soutient que depuis le premier démarrage économique, l'Angleterre vers 1730, ceux qui ont connu le démarrage économique sont les mêmes qui ont su innover techniquement et/ou qui ont su profiter de circonstances internationales atténuantes. Et elle conclut que le nombre sans cesse grandissant des pays qui intègrent le circuit économique aura pour effet de développer tous les pays du monde un jour ou l'autre.

Une autre théorie, plus récente, évoque l'accommodation à la pauvreté comme cause du sous développement. Il (Galbraith, 1979) en vient à la constatation que dans les pays pauvres, il y a une forte propension à s'accommoder de l'équilibre de la pauvreté. Équilibre parce que dans ces pays, la "normale" c'est la pauvreté et que, par l'effet de plusieurs facteurs socio-culturels, ceux qui tentent de se démarquer économiquement sont rapidement ramenés au niveau des autres.

La tendance normale d'un pays riche est d'accroître sa production et son revenu. [...] Dans un pays pauvre, en revanche, on tend vers un équilibre de la pauvreté. Tout accroissement de revenu déclenche des forces qui l'annulent et rétablissent le niveau antérieur de privation. Le mieux se dévore lui-même. Et il est rien de moins que déraisonnable de supposer qu'une tendance aussi maligne affecte la motivation. Celle-ci, comme tant d'autres choses, est conditionnée par la culture dans laquelle elle se manifeste. Si des forces puissantes, irrésistibles, oeuvrent à interdire ou à exclure toute amélioration économique, certains, sinon tous, n'abandonneront-ils pas la lutte? Cela n'est pas seulement plausible, mais réel. Le pays riche tend vers un accroissement de son revenu; le pays pauvre tend vers un équilibre de la pauvreté. Et dans les deux cas, il y a accommodation."<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Ibid. p. 30.

<sup>14</sup> J.K. Galbraith, *Théorie de la pauvreté de masse*, pp. 58-59.

Cette théorie est intéressante dans les sens où elle intègre plusieurs facteurs socio-culturels dans son analyse. Et chacun sait comment ils sont importants dans les comportements de tous les peuples et en particulier en région sous-développée.

Entre autres facteurs influençant le développement, nous pouvons mentionner les facteurs géographiques et historiques (ports, climats, isolement, colonisation, société antique, etc.), les facteurs politiques, juridiques et institutionnels (régime politique, ordre juridique, liberté, travail, État et ses composantes, etc.) ainsi que les facteurs culturels (valeurs, religions, ethnies, etc.).

Ces théories que nous venons de décrire brièvement, ainsi que les facteurs qui les influencent, nous démontrent bien à quel point le sous-développement n'a rien de simple. Nous pourrions dire, sans trop nous tromper, que chaque théorie a sa part de réalisme dans leur explication du sous-développement et qu'une certaine conjugaison entre eux, en tenant compte des facteurs atténuants, serait nécessaire pour en venir à une approche plus près du réel. Comme cette tâche est relativement énorme et certainement trop complexe pour l'objet de cette recherche, nous regarderons plutôt comment se réalise le développement économique en commençant par ses mécanismes.

### **1.2.2 Les mécanismes de développement**

Le développement, pris dans son sens le plus large, c'est d'améliorer la qualité de vie. Ceci est d'autant plus vrai lorsque nous parlons des pays les plus pauvres. Pour ceux-ci, une meilleure qualité de vie suppose une amélioration du revenu, mais ce n'est pas tout. Cela comprend aussi un niveau plus élevé d'instruction, de santé et de nutrition, une plus

grande égalité des chances, davantage de liberté individuelle et une vie culturelle plus riche. Mais la présente recherche s'intéresse particulièrement au développement économique, notion très large en soi. Cependant, toute notion de progrès économique vise, par-delà la croissance du revenu par habitant, à moins de pauvreté et davantage de justice sociale, à une amélioration de l'instruction et de la nutrition.

Aujourd'hui, nous sommes en mesure de croire que la croissance économique d'un pays est probablement le meilleur moyen d'augmenter le revenu individuel et de créer un environnement propice à la diminution de la pauvreté et au respect des droits individuels. Mais comment obtient-on cette croissance? Arithmétiquement, la croissance s'obtient par la conjugaison de la croissance du capital et du travail, compte tenu des changements qui peuvent intervenir dans la productivité de ces facteurs. Mais pour atteindre une croissance de la productivité de ces facteurs, il est impératif d'avoir une bonne connaissance de ceux-ci, de leurs fonctions dans l'économie ainsi que des éléments les influençant et sur les moyens à mettre en oeuvre pour qu'ils puissent croître. C'est ce que nous verrons dans le présent chapitre.

Le capital est formé par:

- la fraction de l'épargne nationale qui est investie sur place, c'est-à-dire moins les parties utilisées aux remboursements des prêts du pays, l'amortissement des investissements étrangers antérieurs et l'épargne thésaurisée;
- la partie des prêts et des dons étrangers qui sont investis (c'est-à-dire exception faite des prêts et dons affectés aux dépenses de fonctionnement) et par les investissements directs de firmes étrangères.

La formation de l'épargne locale est d'une importance primordiale car le pays sous-développé ne peut compter entièrement sur l'étranger pour lui fournir tout le capital nécessaire à l'amorce de la phase initiale de la croissance économique. Premièrement, parce que les besoins en capitaux sont très grands aux premières phases du développement et deuxièmement, parce qu'il y laisserait en quelque sorte sa souveraineté. Donc, pour contribuer aux premières phases de son développement, le pays doit veiller à l'accumulation et l'investissement de l'épargne locale. Pour ce faire, il doit, en premier lieu, détourner autant que possible le revenu des emplois non productifs et taxer le revenu d'emplois productifs au profit d'une redistribution sociale. En second lieu, s'efforcer de développer un ensemble d'institutions bien adaptées dans le cadre national à la collecte de l'épargne et troisièmement, il tâchera de provoquer des "transferts de revenus" au bénéfice des personnes aptes à en faire un emploi productif (beaucoup de pays sous-développés souffrent de "thésaurisation").

Après qu'il eut réussi à rassembler les capitaux marginaux nécessaires, d'après les calculs qui auront été fait pour amorcer la phase initiale de son développement, le pays devra apprendre à gérer ses capitaux. Ainsi, il sera en mesure d'obtenir la confiance des étrangers qui eux fourniront souvent la plus grande part des capitaux initiaux. Du point de vue capitalistique, le développement de la phase initiale exigera le concours de deux mises de fonds énormes, pratiquement simultanés. La part des étrangers sera constituée de prêts et de dons d'organismes internationaux tels que vu plus haut et de prêts sur les marchés financiers mondiaux.

Dans les phases initiales de développement, comme dans les subséquentes, le capital est l'essence même de la croissance. Mais, pour créer la force motrice capable d'utiliser efficacement l'essence du capital, il nous faut le moteur. Au niveau économique, le moteur c'est le facteur travail, les ressources humaines représentées par la population. Mais, une population, aussi nombreuse soit-elle, n'aura qu'une productivité marginale faible si elle n'est pas mobilisée et surtout éduquée, formée et en santé. Cela suppose un effort d'investissement appréciable dans le capital humain.

L'investissement humain, qu'il soit le fait du secteur public ou du secteur privé, est souvent d'une rentabilité économique extrêmement élevée. On ne peut pas généralement laisser au marché, dans les pays en développement, le soin d'assurer aux gens et en particulier aux plus pauvres, un minimum d'instruction (spécialement primaire), de soins de santé, de nutrition et de planning familial.<sup>15</sup>

Beaucoup d'États investissent trop peu ou mal dans le développement humain. Dans plusieurs pays, une croissance économique rapide n'a pas suffi à améliorer les indicateurs sociaux alors que d'autres, même en croissance lente, ont réussi à les améliorer.

Ce n'est pas seulement d'accroître l'investissement humain qu'il s'agit: il faut aussi en améliorer la qualité. Trop souvent on investit sans avoir prévu suffisamment de crédits pour les dépenses de fonctionnement que cela implique, ce qui aboutit à une coûteuse sous-utilisation des équipements. De plus, les dépenses sont souvent mal ciblées et il y a de nombreuses déperditions. Il faudrait moins subventionner l'enseignement supérieur et dépenser beaucoup plus pour le primaire, dont la rentabilité est relativement plus élevée. Et il y aurait de bonnes raisons aussi de dépenser moins en soins curatifs et davantage en soins de santé primaire. Enfin, il faut s'employer davantage à faire en sorte que ceux auxquels ils sont destinés bénéficieront effectivement des programmes d'action sociale.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Banque mondiale, *Le défi du développement*, Rapport sur le développement dans le monde, (1991), p. 7.

<sup>16</sup> Ibid.



Cependant, il n'est pas tout d'obtenir le capital et le travail pour que réussisse les phases initiales du développement car c'est dans l'augmentation de la productivité de ces facteurs que l'on trouve la croissance. Mais comment en augmente-t-on leur productivité? L'augmentation de la productivité est obtenue par le progrès technologique et sa diffusion. Celui-ci, soumis à l'influence historique et culturelle du pays, doit trouver la source de son évolution auprès du système d'éducation, des institutions publics et privées et des politiques d'ouvertures nationales et dans les échanges. En somme, un climat socio-économique favorable à la diffusion de la technologie.

La tâche d'établir ce climat favorable revient évidemment aux gouvernements. Mais encore faut-il que le gouvernement en place soit responsable face à son peuple et ait la volonté de développer le pays.

Dans un autre ordre d'idée, ce même gouvernement devra éviter d'être à la base de distorsions sur le marché. En effet, tout porte à croire que la productivité est liée aux investissements humains et à la qualité du climat économique; en particulier au plus ou moins de distorsions des marchés. [...] La plupart des pays où les mécanismes de prix ont été gravement faussés affichent un bilan médiocre pour la croissance et la productivité. [...] D'une manière générale, il y a de fortes chances qu'un système des prix relativement exempt de distorsions soit, toutes choses égales par ailleurs, meilleur pour la croissance qu'un système où les distorsions sont fortes. Et l'on ne manque pas non plus d'éléments d'appréciation qui tendent à montrer ce que l'on peut gagner à moins d'intervenir dans le marché.<sup>17</sup>

L'intervention de l'État est indispensable pour réguler l'économie mais, quelles sont les conditions pour que ses interventions n'aient pas d'effets négatifs sur le marché? L'expérience pratique et la théorie économique nous poussent à croire que les interventions auront un impact positif si elles vont dans le sens du marché.

---

<sup>17</sup> Ibid., p. 5.

L'une des leçons les plus encourageantes qu'enseigne l'expérience du développement, c'est qu'il y a des rapports de complémentarité entre un bon climat économique et des interventions en harmonie avec le marché.<sup>18</sup>

En résumé, les mécanismes de développement consistent essentiellement dans la mobilisation des ressources nationales qui existent souvent à l'état latent et en abondance dans les pays en développement. Les ressources humaines, souvent non employées, sous ou mal exploitées et qu'il s'agit de mobiliser et de valoriser par l'éducation et la formation pour accroître leur contribution, les ressources monétaires, souvent disponibles mais que l'on doit mobiliser, organiser et transférer à ceux qui seront en mesure de les rendre productives et le progrès technologie dont on doit favoriser la diffusion en maintenant un climat socio-économique approprié.

### **1.2.3 Les étapes du développement**

Pour réaliser le développement d'un pays, il y a comme nous venons de le voir des mécanismes avec lesquels nous pouvons travailler. Mais encore faut-il que ces mécanismes puissent s'imbriquer l'un dans l'autre pour créer un engrenage, une énergie leur permettant de s'amplifier, se faire croître mutuellement. Et pour réussir cela, il est impératif de respecter une certaine logique, une démarche qui respecte les différents niveaux de développement de nos mécanismes, ressources humaines, capital, etc. Par exemple, il serait inutile de former des étudiants dans des secteurs de pointe alors que l'économie est largement dominée par l'agriculture de subsistance.

---

<sup>18</sup> Ibid., p. 6.

C'est dans les années 50, alors qu'un effort de compréhension du processus d'industrialisation occupait plusieurs économistes, que s'est développée l'hypothèse que le développement se réalisait par phases successives, plus ou moins claires ou définies. Cette réflexion répondait positivement au fait qu'il était possible de mettre en oeuvre une série de priorités logiques capables de produire le maximum de résultats pour l'économie. Ces priorités étaient identifiées à partir d'indicateurs de niveau de développement économique, des ressources disponibles et du contexte géo-politique et économique.

Donc, c'est à partir de l'observation historique du développement de plusieurs pays que le Professeur W.W. Rostow développa sa théorie des étapes de la croissance économique. Évidemment, cette théorie n'est pas applicable à la lettre à chaque cas puisque chaque pays est particulier et n'a pas ou ne bénéficie pas du même contexte historique, géographique, économique, social, culturel, etc. Et même si l'on a reproché à la théorie des étapes de la croissance économique d'être trop simpliste, floue entre les étapes, peu ou pas confirmée statistiquement, elle n'en demeure pas moins un exercice de compréhension sur l'évolution du développement et un outil de base dans l'identification des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre la croissance.

Donc, nous utiliserons la théorie des étapes de la croissance de Rostow<sup>19</sup> pour appréhender le processus de développement. Ces étapes sont: la société traditionnelle, les conditions préalables au démarrage, le démarrage, le progrès vers la maturité et l'ère de la consommation de masse.

---

<sup>19</sup> W.W Rostow, *The stage of economic growth*, Cambridge University Press, (1960).

La société traditionnelle est caractérisée, en premier lieu, par les techniques très peu évoluées de son agriculture de subsistance qui occupe une proportion très élevée des ressources humaines du pays. Le rendement de ces ressources plafonne rapidement du fait du peu de techniques (matériel, engrais, etc) utilisées. En second lieu, ces sociétés évoluent selon des croyances prénewtonniennes et des valeurs ancestrales. Newton est utilisé pour démarquer la période où les gens étaient de plus en plus enclins à croire que l'environnement était régi par des lois connaissables qu'on pouvait organiser pour les besoins de l'homme. Les sociétés traditionnelles vivent avec des échelles de valeurs qui sont, en général, basées sur un fatalisme à long terme issue de croyances "magico-religieuses."

L'organisation politique des sociétés traditionnelles est plutôt du type central. Par contre, le faible développement des moyens de communication (routes, transports, télécommunications, etc.) confèrent aux pouvoirs régionaux un poids politique considérable d'autant plus qu'il est très souvent détenu par les grands propriétaires de la place.

Enfin, la société traditionnelle transforme très peu ses produits, n'a pas d'industries détenues par ses citoyens, ne peut compter sur des économies d'échelle du fait du peu d'utilisation de techniques évoluées et vit selon des croyances et des valeurs qui laissent la population passive face à son environnement.

Les conditions préalables au démarrage représentent la période transitoire où un pays se prépare, ou est "poussé" par l'extérieur à se préparer, à établir et maintenir un rythme de croissance régulier. L'observation historique de la période de transition de plusieurs pays en a fait ressortir deux cas possibles.

Le premier, que nous pourrions appeler le cas général, applicable à l'Asie, le Moyen Orient, l'Afrique et à une grande partie de l'Europe, soit la transition de la société traditionnelle vers les conditions préalables au démarrage qui a été marquée par des modifications fondamentales de l'ancienne société traditionnelle. Ces changements touchaient particulièrement les structures sociales (valeurs-croyances), le régime politique, ou du moins son organisation, et surtout les techniques de production.

Le deuxième cas fait référence à ces nations "nées libres"<sup>20</sup> telles que les États-Unis, le Canada, la Nouvelle-Zélande issuent en grande partie d'une Angleterre dont l'engagement dans le processus de transition ne faisait plus aucun doute à cette époque. Ces populations "non conformistes" qui ont été transplantées dans un environnement différent et parfois hostile avaient, par la force des choses, une longueur d'avance dans le processus de transition. La nouvelle géographie, les nouvelles ressources naturelles et l'impératif de survie favorisaient déjà l'engagement dans le développement et la croissance.

Si nous en revenons au premier cas, qui fut le plus répandu et dans lequel la société traditionnelle évoluait à l'intérieur de structures économiques régionales autarciques, il fallait que ces sociétés réorganisent leur commerce et repensent leurs doctrines "dans un cadre international plus large." (cité par Rostow)<sup>21</sup> Les changements fondamentaux devaient entre autres:

- modifier les attitudes envers la famille (nombreux enfants ≠ sécurité des vieux jours) en valorisant les ressources humaines par l'éducation de masse;

---

<sup>20</sup> Expression utilisée par Louis Hartz, dans *The Liberal Tradition in America*, (1955).

<sup>21</sup> W.W. Rostow, *The stage of economic growth*, Cambridge University Press, (1960), p.36.

- détourner l'excédent du revenu minimum vers ceux qui l'investiront à des fins productives, soit les gouvernements (routes, chemins de fer, écoles, etc.) ou les entrepreneurs (agriculture, manufactures, usines, etc.);
- favoriser une ouverture aux nouvelles techniques de production,
- contribuer à l'émergence d'une classe d'entrepreneurs dans le secteur moderne ayant de la volonté, de l'ardeur au travail et la capacité de prendre des risques en les soutenant par de la formation, de l'appui et par la création d'un système d'épargne et de crédit susceptible d'offrir l'épargne disponible à des taux abordables.

"et surtout, l'homme ne devra plus nécessairement considérer le milieu matériel dans lequel il vit comme une donnée transcendante et un présent de la nature et de la providence, mais comme un monde ordonné qu'il peut, s'il le comprend rationnellement, manipuler de façon à le modifier dans son intérêt et à susciter le progrès, sur un plan au moins. Cette idée devra se répandre de plus en plus largement."<sup>22</sup>

En général, les conditions préalables aux démarrages, s'organisent à partir d'une exploitation intensive des ressources naturelles, à commencer par la terre. Cette augmentation de la production agricole ainsi qu'une exploitation intensive des autres ressources naturelles devraient se traduire par une augmentation des revenus supérieurs au revenu minimum. Et c'est sur ces revenus qu'il y a possibilité d'épargne, de taxes et d'impôt nécessaires à l'investissement social et productif et au remboursement de la dette.

---

<sup>22</sup> Ibid.

C'est à cette étape que l'Aide publique au développement (APD) peut être particulièrement efficace. En effet, les infrastructures sociales qui sont nécessaires à la production de la collectivité (éducation, santé, transports, etc.) demandent des investissements massifs en courte période, alors que leur amortissement, même étalé sur plus d'une génération et à des taux avantageux, risque de venir gruger une part importante des maigres ressources du pays si ce dernier ne démarre pas rapidement. De plus, l'épargne nationale devrait couvrir le maximum de l'investissement initial en infrastructure pour diminuer d'autant le financement nécessaire, mais ceci c'est avéré difficile sinon impossible pour plusieurs pays. Donc, il y a impasse si le pays ne reçoit pas d'APD. Le Canada par exemple, a reçu beaucoup d'aide financière à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup> siècle pour ses infrastructures (chemin de fer, ports, etc.) et une bonne partie de celle-ci n'a jamais été remboursée.

Le démarrage est l'étape où les obstacles à la croissance régulière, définie en conditions préalables, ont été renversés et où la population, en générale, accepte les nouvelles règles du jeu en espérant y trouver une vie meilleure. C'est la période où les facteurs de progrès prennent de l'ampleur jusqu'à devenir des caractéristiques de la société. La croissance et ses fonctions intègrent la structure même des institutions publiques et privées et en changent les coutumes.

L'épargne et l'investissement atteignent un seuil minimal et croissent pour prendre définitivement le pas sur la démographie. Celle-ci qui aurait dû fléchir pendant l'étape

précédente continuera sa chute jusqu'à ce qu'elle atteigne un niveau acceptable, ce qui devrait gonfler l'intérêt composé<sup>23</sup> du démarrage.

Cette étape est caractérisée par la création de nouvelles industries utilisant des techniques de production évoluées. Les bénéfices sont largement réinvestis pour agrandir ou créer de nouvelles unités, les besoins de main-d'oeuvre spécialisée font augmenter les revenus et créés de nouvelles demandes en biens industriels et de consommation.

La demande en infrastructures sociales et de capitaux étrangers augmente en même temps que les recettes de l'État qui bénéficie de l'expansion du secteur moderne. La société vit un "boum" économique avec ses nombreuses constructions faisant travailler de plus en plus de gens qui, dans la fébrilité de toute cette activité, demandent à consommer de plus en plus de produits, jusque-là inaccessibles. Cette nouvelle demande fait pression sur les importations et contribue à l'émergence de nouvelles industries.

Les nombreuses opportunités qui se dessinent font s'élargir le cercle des entrepreneurs qui en viennent à prendre une place importante au sein de la société économique et politique. Ceux-ci s'intègrent à tous les niveaux de décisions politiques contribuant ainsi à solidifier les bases politiques de poursuite de la croissance.

La croissance urbaine exige des agriculteurs qu'ils augmentent considérablement leur production. Ces derniers, ayant perdu une bonne partie de leur main d'oeuvre au bénéfice des centres urbains, sont contraints d'adopter des techniques de production et du matériel de

---

<sup>23</sup> Cette expression nous permet de dire de façon abrégée que la croissance suit normalement une progression géométrique, à peu près comme se développe un compte d'épargne si on laisse l'intérêt s'accumuler avec le capital.



plus en plus sophistiqués qui en viennent à changer leur mode de vie. Ces nouveaux besoins des agriculteurs créés une nouvelle demande en matériel agricole et engrais qui pourront éventuellement être produit dans le pays.

Le démarrage peut se réaliser à partir d'un où plusieurs secteurs, dont le pays est naturellement doté, et pourront être exploités à grande échelle avec des moyens techniques modernes.

Selon Rostow (1960), pour que nous puissions parler de démarrage d'une nation, trois conditions étroitement liées les unes aux autres doivent être réunies:

1. une hausse du taux de l'investissement productif, qui passerait, par exemple, de 5, ou moins de 5, à plus de 10% du revenu national (ou du produit national net: P.N.N.);
2. la création d'un ou plusieurs importants secteurs de l'industrie de transformation (incluant la transformation des produits agricoles ou des matières première par des procédés modernes) ayant un taux de croissance élevé;
3. l'existence ou la mise en place rapide d'un appareil politique, social et institutionnel qui exploite les tendances à l'expansion dans le secteur moderne, ainsi que les possibilités qu'offre le démarrage de réaliser des économies dans l'achat de produits étrangers et qui fasse de la croissance un phénomène durable.

Si ces conditions sont réunies et que la volonté de l'État y est ou y est contraint, nous devrions voir "qu'en l'espace d'une ou deux décennies, la structure sociale et politique de la société se transforme de telle façon que le taux de croissance de l'économie pourra par la suite rester constante."<sup>24</sup>

### La marche vers la maturité

Après que le démarrage eût changé fondamentalement le tissu social et créé une société économique basée sur la production et la croissance, cette société entreprend le chemin de sa maturité économique. La marche vers la maturité est, en définitive, "la période pendant laquelle l'économie applique effectivement la gamme de ces techniques modernes (pour l'époque) à l'ensemble de ses ressources."<sup>25</sup>

Si le pays a démarré à partir de secteurs dominants, ces derniers plafonneront au cours de l'étape de marche vers la maturité ou à la fin du démarrage et seront remplacés par de nouveaux secteurs qui se développeront rapidement grâce aux nouvelles techniques qui progressent constamment. Ces nouveaux secteurs prendront le flambeau de l'économie et assureront ainsi le rythme de la croissance. La transition des secteurs assure une cadence régulière de la croissance.

Les secteurs, qui jouent le rôle principal lors de la marche vers la maturité, seront donc déterminés non seulement par l'état des diverses techniques mais par la nature des ressources naturelles, par les caractéristiques du démarrage et par les forces qu'ils ont déclenchées, et aussi, dans une certaine mesure, par la politique des gouvernements."<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> W.W. Rostow, *The stage of economic growth*, Cambridge University Press, (1960).

<sup>25</sup> Ibid., p. 97.

<sup>26</sup> Ibid., p. 97.

La société s'adapte aux changements constants, renonce aux valeurs et institutions anciennes en adoptant les nouvelles valeurs et en modifiant ou en créant des institutions reflétant les nouvelles réalités. L'économie est amenée à prouver sa capacité d'assimiler et d'appliquer efficacement aux ressources les techniques de pointe et ainsi, s'assurer de poursuivre sa croissance au-delà des industries qui l'ont démarrée. L'esprit d'initiative et l'ingéniosité des entrepreneurs de plus en plus nombreux les amènent à produire efficacement et de façon concurrentielle des produits dont l'une ou plusieurs composantes sont importées.

Cette étape se situe environ trois générations après le début du démarrage et c'est probablement toutes ces années de croissance normale pour la société qui lui donne la capacité d'absorption de la technologie moderne.

#### L'ère de la consommation de masse

L'ère de la consommation de masse est la période où l'économie est de plus en plus dominée par la production de biens durables et la distribution de services. Le revenu réel par habitant atteint un niveau tel qu'un nombre toujours grandissant de gens sont en mesure d'acquérir des biens et des services dépassant largement leurs besoins alimentaires, de logement et de vêtements. Les centres urbains et industriels ne cessent de s'accroître. La main-d'oeuvre qualifiée et les employés de bureau y sont de plus en plus nombreux et constituent une bonne partie de la demande en biens durables et en services.

En général, la société cesse graduellement de considérer le progrès technique comme l'objectif primordial. Le nationalisme s'accroît et la position du pays dans la communauté

internationale prend une plus grande importance. Un nombre grandissant de politiciens et de personnages influents sont prêts à consacrer une part plus importante des ressources à la politique militaire et extérieure. D'ailleurs, on a vu dans l'histoire, des pays ayant dépassé la maturité technique chercher à conquérir.

D'autres, par contre, misent sur l'atteinte d'objectifs humains et sociaux en utilisant les pouvoirs de cotisation et de redistribution des revenus d'un "État providence". C'est alors la recherche du bien être, de la sécurité sociale, de la réduction du temps de travail, etc.

Cette étape permet en général d'ouvrir aux grandes masses de population l'accès à des logements convenables, une alimentation plus saine et des vêtements de meilleure qualité, mais aussi à une gamme de biens durables et services que les économies développées du XX<sup>e</sup> siècle ont pu mettre à la disposition du consommateur.

Les choix que font les sociétés (parvenus à la maturité technologique) d'adopter l'État providence, de conquête ou autre, dépendra de leur géographie, de la forme antérieure de civilisation, des ressources, des valeurs traditionnelles, etc. et des chefs politiques qui se sont imposés à la société après l'arrivée de la maturité.

Nous avons vu que lorsque l'homme s'est rendu compte que son environnement était régi par des lois connaissables et cohérentes, il s'en est servi dans l'intérêt de sa vie économique. Par la suite, la croissance et la modernité et toutes leurs conséquences, notamment militaires, vinrent bouleverser les sociétés les unes après les autres et les ont poussé à entreprendre les chemins de la croissance économique ne serait-ce que pour soutenir leur souveraineté.

Bien que les sociétés n'ont pas suivi un schéma unique d'évolution, chacune d'elles ont dues, à chaque phase, faire des choix déterminés par les problèmes et possibilités du processus même de croissance. Mais, le contexte historique, ethnique, géo-politique, etc. a souvent réduit considérablement sinon détruit tous les effets bénéfiques de ces choix lorsque ceux-ci avaient pu voir le jour. C'est en partie ces choix réduits à néant qui explique les extrêmes différences entre pays développés et pays sous-développés. De plus, l'importance prise par les pays développés, de plus en plus nombreux, dans le commerce international, rend le développement et la croissance plus complexes pour ceux qui ont pris du retard. Ces derniers pourront toujours, par contre, compter sur l'aide internationale. Mais cette aide, qui peut compenser en partie les effets néfastes du retard accumulé, ne remplacera jamais la volonté d'autonomie de la nation.

En somme, l'État, quel qu'il soit, devrait en venir à vouloir se développer par lui-même, à sa façon. Mais le développement autonome exige une certaine connaissance des modèles et théories du développement. C'est ce que nous verrons au cours du prochain sous-chapitre.

#### **1.2.4. Le développement autonome**

Notons au départ que le développement autonome ne veut pas dire se développer de façon autarcique. L'histoire nous a démontré que développer un pays, dans un circuit national fermé, n'a que très peu de chance de réussite et ne peut se réaliser qu'au prix de nombreuses souffrances et insatisfactions humaines. Les exemples de l'URSS démantelée en 1991 et de la Chine qui s'ouvre de plus en plus, nous en disent long sur le développement autarcique.

Le développement autonome se définit par la mise en marche de forces socio-économiques qui, une fois démarrées, s'auto-entretiennent par les buts que ces forces partagent en commun. Mais encore faut-il les mettre en marche ces forces et leur définir des buts qu'ils seront en mesure d'accepter, de faire leur et de partager en commun pour que la dynamique s'entretienne d'elle-même.

Nous avons vu qu'une économie se développe à partir de mécanismes qui évoluent dans un environnement en perpétuel mouvement et conditionné par des facteurs temporels. Nous avons vu aussi que pour conjuguer avec tout ça, il doit y avoir une bonne organisation nationale, en l'occurrence l'État qui, de par ses moyens et pouvoirs, peut réguler les facteurs qui s'animent dans la dynamique socio-économique de son pays. Mais pour que cette régulation oriente la dynamique vers son auto-développement, elle devra tenir compte de son environnement, du contexte temporel et répondre à une certaine logique dans ses actes.

Cette logique correspond à un processus par lequel sera obtenu tel ou tel résultat selon la direction donnée à ces actes. La logique de ces actes sera nécessairement influencée par une des théories économiques. Ces théories, dont certaines ont plus d'un siècle, sont à la base de toutes les économies mondiales et constituent, avec les modèles de développement qui en sont issus, en quelque sorte l'arsenal des gouvernements pour orienter leur développement économique.

Donc, dans le but de mieux comprendre ce que doivent ou peuvent faire les gouvernements pour atteindre un développement autonome, nous aborderons quelques unes des théories du développement, après la présentation des trois modèles suivants:

Le modèle dualiste (Lewis, 1954) est le modèle qui restitue, justement, les mécanismes de croissance dans une économie traditionnelle créant ainsi une économie à deux secteurs: un capitaliste (industrie, grande plantation, etc.) et un de subsistance (agricole, familiale, secteur informel, etc.).

Ce modèle est basé sur le principe que les profits obtenus par les capitalistes sont la seule source d'épargne qui ira à l'investissement productif conduisant à la croissance. Contrairement à l'ancienne classe dominante plus portée à l'investissement non-productif (palais, temples, etc.), les capitalistes absorberont le surplus de main d'oeuvre bon marché issue du secteur de subsistance pour faire croître le secteur moderne. Tant que l'offre d'emploi sera supérieure à la demande, ce qui devrait maintenir les salaires bas, les profits demeureront élevés et seront réinvestis en grande partie pour augmenter la production marginale, ce qui devrait éventuellement relancer une autre phase d'embauche. Cela, jusqu'au jour où les salaires augmenteront, feront baisser les profits, diminuer les investissements et la croissance.

Les critiques à ce modèle ont porté sur:

- la baisse marquée de la production agricole et du risque de famine (ex.: la Chine en 1958) du fait des transferts massifs de M.O. vers le secteur moderne;
- les mesures sociales telles que le salaire minimum qui risque de diminuer les profits plus tôt que prévu et contribuer à des investissements plus capitalistiques donc, moins d'embauche, plus de sans emploi, moins de consommateurs et perte de marché,
- la question des débouchés (marché interne), si les salaires restent bas.

Le modèle de croissance Néo-keynésien, met au centre du processus de développement l'épargne et l'investissement. Pour les tenants de ce modèle, il est possible de calculer combien il doit y avoir d'épargne investie pour obtenir un taux de croissance déterminé. Les calculs tiennent compte du coefficient du capital et du taux d'accroissement de la population. Par exemple, avec un coefficient de capital de 4 et un taux d'accroissement de la population de 2%, il faudra 20% d'épargne investie pour obtenir 3% de croissance. Plus le coefficient de capital est bas, moins l'épargne devra être élevée et il y a possibilité de combler le manque d'épargne interne par de l'épargne externe. On peut diminuer le coefficient de capital en utilisant plus de travail par unité de capital. Le modèle de Harrod-Domar en résume la relation par la formule  $gc=s$  où:

$g$  = taux de croissance,  $\Delta Y/Y$

$s$  = taux d'épargne,  $S/Y$

$c$  = coefficient marginal de capital,  $I/\Delta Y$

On voit que  $\Delta Y/Y \times I/\Delta Y = S/Y$  puisque l'équilibre macro-économique se caractérise par l'égalité entre l'épargne et l'investissement ( $I = S$ ).

Le grand avantage de ce modèle est d'essayer de planifier deux facteurs importants (épargne et investissement) du développement en tenant compte de la réalité démographique. Et l'ONU semble abonder en ce sens lorsqu'elle écrivait dans un rapport "l'accumulation du capital peut être considéré comme le processus central par lequel tous les autres aspects du développement deviennent possibles. Elle permet d'élever la productivité du travail, d'étendre le secteur moderne et surtout la diffusion du progrès technique, tous facteurs favorables à la croissance."



Par contre, les désavantages de ce modèle portent sur le fait que ses calculs sont plus adaptés à des sociétés développées où la croissance est déjà un phénomène ancien et qu'il ne tient pas compte des autres facteurs (religion, culture, entrepreneurship, ouverture au progrès technique, politique, social, etc.) qui sont aussi des facteurs importants à la croissance.

Le modèle de Feldman-Mahalanobis, dont les soviétiques se sont inspirés dans les années vingt et les indiens dans les années cinquante fut élaboré par Feldman au début, repris et complété par Mahalanobis par la suite. Ce modèle préconise l'industrie lourde dans le démarrage pour accélérer à terme la production de biens de consommation. L'idée à la base de ce modèle est qu'une économie en démarrage ou avant le démarrage ne peut développer assez ses exportations pour obtenir la masse de devises nécessaires à l'achat de machines indispensables à la croissance de la production de biens de consommation. Ce "goulet d'étranglement externe" devait être rompu par l'utilisation des devises disponibles pour l'achat de machines de production situées en amont du processus, c'est-à-dire des machines pouvant produire des machines destinées à la production de biens de consommation. Mais avant que la machinerie lourde produise, il n'y a pas de production de biens de consommation puisque les devises n'étant pas suffisantes pour l'achat de machines intermédiaires en même temps que la machinerie lourde.

On peut donc faire référence ici à la célèbre relation entre le sacrifice de la consommation présente, pour accroître la consommation future, puisqu'à long terme, la production de machines intermédiaires se traduira par la croissance accélérée de production de biens de consommation. En somme, pour un PVD, il est plus rentable pour son développement d'investir dès le début dans l'industrie lourde puisque c'est celle-ci qui entraînera l'industrialisation intermédiaire et en bout de ligne la production de biens de

consommation. À long terme, le pays devrait acquérir une indépendance économique et c'est spécifiquement ce que recherchait l'Inde et l'URSS en adoptant cette approche.

Les désavantages de ce modèle sont:

- que les sacrifices que devront subir les consommateurs peuvent être longs et difficiles, comme l'ont démontré l'Inde et l'URSS;
- que les marchés intérieurs des PVD n'ont pas la taille suffisante pour se lancer dans un tel processus;
- et que le fameux "goulet d'étranglement externe" a pu être desserré par beaucoup de PVD qui ont su développer efficacement leurs exportations en profitant de l'expansion phénoménale du commerce international depuis 1950.

Au niveau des théories du développement, nous en verrons deux, dont l'approche du développement est reliée au processus d'industrialisation: la théorie de la croissance polarisée et des industries motrices et la théorie des industries industrialisantes, alors que les deux autres, plus globales ou macro-économiques, nous démontreront deux approches de la croissance, équilibrée et déséquilibrée.

### La théorie de la croissance polarisée

La théorie de la croissance polarisée et des industries motrices de Perroux et des thèses de Hirschman a été élaborée à partir du postulat que la croissance est un phénomène qui débute en un point géographique précis (le pôle) et qui, de par son expansion en vient à développer les régions environnantes.

Ce phénomène de polarisation est créé par les industries motrices qui sont situées dans le pôle et de toute la dynamique qui les entoure. Nous entendons par industrie motrice, une industrie, qui par ses procédés, sa technologie, ses besoins spécifiques crée une ou des demandes qui sont autant d'occasion pour d'autres entreprises. Ces mêmes entreprises auront des besoins en biens et services spécifiques qui seront à leur tour offerts par d'autres entreprises.

Toute cette dynamique crée une demande en main d'oeuvre de plus en plus spécialisée que l'on devra, dans la mesure du possible, former sur place. Donc, nous voyons bien que ce phénomène aura pour effet d'attirer main-d'oeuvre et entrepreneurs dans le centre géographique qui devra à son tour développer ses infrastructures. Cette dynamique nouvelle et centrée ne manquera pas de faire surgir de nouveaux problèmes qui à leur tour devront être résolus par la recherche ou par la création de nouveaux services.

Au départ, seule la ville ou la région "polarisée" par les industries et les entreprises profitera de la croissance. Mais plus les infrastructures (routes, ports, etc.) et la technologie (télécommunication, information, procédés de production, etc.) se développeront, plus les régions périphériques auront accès aux échanges avec la région polarisée. Ainsi, les entreprises pourront trouver des avantages à produire à l'extérieur du pôle créant à leur tour, un phénomène de polarisation à échelle réduite dans leur localité.

### La théorie des industries industrialisantes

Cette théorie a de grandes similitudes avec la théorie de la polarisation. Ces similitudes se retrouvent au niveau des effets en cascade de l'implantation d'une ou de plusieurs industries motrices. À la différence que la théorie des industries industrialisantes compose avec des industries qui, comme son nom l'indique, crée d'autres industries et non seulement des entreprises dépendantes directement ou indirectement au premier phénomène.

Cette théorie vise la croissance par la synergie créée par la présence de plusieurs industries interdépendantes dans leur marché, leur position géographique, etc. Par exemple, le développement de l'énergie bon marché (l'électricité) ouvre la porte à l'industrie énergivore.

En somme, cette théorie envisage la croissance par une industrialisation à l'horizontal. Ces industries interreliées devraient être en mesure d'assurer une certaine autonomie de développement.

Ces deux théories ont le désavantage d'être plus applicables aux sociétés développées qu'aux sociétés sous-développées du fait que ces dernières n'aient pas suffisamment de marché interne, d'infrastructures, de culture industrielle et de main-d'oeuvre qualifiée, pour soutenir un tel processus. D'ailleurs, l'échec retentissant des tentatives d'industrialisation de plusieurs pays sous-développés au cours des années 40 à 70 par les organismes internationaux en prouve la non applicabilité ou du moins sa trop grande avance dans le temps.

### La théorie de la croissance équilibrée

La théorie de la croissance équilibrée met en relation unidirectionnelle deux aspects du développement, les infrastructures économiques et sociales (IES) et la grande poussée (Big push) caractérisée par l'investissement productif. Les tenants de cette théorie disent que les IES doivent précéder ou du moins être simultanées aux investissements productifs. Ils soutiennent que l'insuffisance d'IES (moyens de communication, bâtiments, énergies, services publics, etc.) est le principal obstacle au développement des PVD. Ils prétendent que: "En reliant les marchés entre eux les infrastructures permettront notamment de développer les échanges et rompre l'isolement de régions entières, d'élargir le marché national et les débouchés des firmes."<sup>27</sup>

Et ils conviennent qu'il revient à l'État de mettre en place un programme d'investissements en IES et que, parallèlement, l'État puisse, avec l'aide extérieure, lancer un développement consécutif d'industries diverses (la grande poussée). Pour eux, atteindre la croissance c'est comme décoller un avion, il faut atteindre une certaine vitesse au sol avant de le quitter. Et cette vitesse, ne pourra être atteinte que par un investissement massif en IES et le développement simultané de plusieurs secteurs industriels créant ainsi leur propre demande, selon la loi des débouchés de Jean-Baptiste Say qui dit que: "l'offre va créer sa propre demande". "D'autre part, ce développement simultané va entraîner des *économies externes* qui vont bénéficier à l'ensembles des activités."<sup>28</sup>

Cette théorie que l'on pourrait qualifier d'utopique pour un pays pauvre fut abondamment critiquée. Ces critiques portaient entre autres sur son aspect interventionniste

---

<sup>27</sup> Jacques Brasseul, *Introduction à l'économie du développement*, p. 50.

<sup>28</sup> Ibid., p. 51.

et autarcique, son rejet de la théorie des avantages comparatifs du pays et de ses gains dans le commerce international et sur la possible dilution des investissements dans des domaines non rentables. Enfin, selon Hirschman "un pays qui aurait assez de ressources financières pour mener un programme de croissance équilibrée, ne pourrait être qu'un pays développé!" (cité par Brasseul, 1989).

### La théorie de la croissance déséquilibrée

Pour les tenants de cette théorie, la croissance se réalise par saccades et poussées économiques qui se transforment en déséquilibres chroniques. Ces déséquilibres que l'on pourrait qualifier de "goulets d'étranglement" nécessiteront de nouveaux IES pour le desserrer. Pour Joseph Schumpeter, les innovations et les entrepreneurs sont à la base de ces déséquilibres bénéfiques à la croissance. Alors que pour Hirschman, "notre objectif est d'éveiller, plutôt que d'éliminer, les déséquilibres. [...] Si l'économie doit être maintenue en mouvement, la tâche de la politique économique est de "conserver les tensions, les disproportions et les déséquilibres" (cité par Brasseul, 1989). Pour lui, ce sont les états de déséquilibre qui mettent en marche les forces du changement.

Pour cette théorie, les IES ne sont pas indispensables avant les activités directement productives (ADP), ce sont plutôt la mise en place de ces dernières qui vont créer des goulets d'étranglement qui nécessiteront des IES pour les desserrer. D'autres goulets d'étranglement (manque de pièces, de matières premières, de débouchés) devront être desserrés par de nouveaux investissements du secteur privé. Hirschman a développé aussi le concept des liaisons (linkages) aval et amont qui sont assez similaires à l'effet de polarisation des industries motrices ou des industries industrialisantes. Pour lui, les industries intermédiaires

ont beaucoup d'effet de liaisons alors que l'agriculture et les activités minières en ont peu, ce qui joue en faveur de l'industrialisation et contre une trop grande spécialisation primaire.

En ce qui concerne les secteurs à prioriser pour l'industrialisation, certains auteurs partisans de la théorie ont élaboré des critères qui peuvent guider la séquence d'industrie:

- le seuil de production optimal doit être assez bas pour un pays où l'industrie est peu développée;
- le fait de bénéficier d'une protection naturelle (produits périssables ou fragiles) et de posséder des avantages comparatifs évidents (produits tropicaux, tourisme);
- le niveau technologique doit être adapté aux capacités techniques du pays.

Cette théorie est probablement la plus réaliste dans un contexte de PVD du fait que les déséquilibres ne manqueront pas d'exploser. D'ailleurs, c'est la principale critique à cette théorie où Streeten disait:

L'inconvénient de préconiser la croissance déséquilibrée, est qu'elle est inévitable, qu'elle soit ou non décidée, les gouvernements et les planificateurs n'ont pas besoin des admonestations des théoriciens. Tout investissement crée des déséquilibres... et il y aura de toute façon un très grand nombre de difficultés pour faire face à des besoins pressants... (cité par Brasseul, 1989).

L'opposition entre croissance équilibrée et déséquilibrée n'est pas aussi grande qu'elle pourrait le laisser croire. Le choix d'une ou l'autre doit se faire selon chaque cas, du niveau et de la phase de développement du pays, du contexte politico-économique, du plus ou moins d'ouverture sur le monde, de l'acceptation de la spécialisation internationale, etc..

Pour nous, le grand avantage de la théorie de la croissance déséquilibrée, est la place laissée aux entrepreneurs. Ceux-ci sont, à notre avis, non seulement à la base des déséquilibres par leur innovations et investissements, mais ils constituent avec l'émergence d'une nouvelle classe politique ouverte aux changements et au développement la condition "sine qua none" au développement socio-économique d'un peuple.

En conclusion, que pouvons-nous penser de ces grandes théories et modèles de croissance alors que la presque totalité des PMA et plusieurs PVD importent jusqu'à 50% de leur consommation alimentaire et vivent dans des conditions plus près du désastre que du minimum? Sinon que ces théories et modèles ne sont qu'une facette du développement. Les nombreux échecs des tentatives de développement industriel basé sur des théories "occidentales" ont amené ces derniers à considérer d'autre approches de développement plus adaptées au contexte de sous-développement. Il est apparu clair que pour que la "greffe" d'un développement industriel puisse prendre à l'arbre d'une nation, celle-ci devrait avoir acquis une certaine maturité socio-économique.

Cette maturité que l'on pourrait qualifier de minimum de développement et auquel aspireraient les PVD avant de pouvoir entreprendre des phases supérieures fut caractérisée par Huynh Cao Tri dans les termes suivants:

Développement visant à répondre aux besoins réels des populations, en particulier des plus défavorisées, par la mobilisation et la valorisation des ressources disponibles et des capacités potentielles des sociétés, tout en préservant l'identité culturelle, en respectant les aspirations profondes des peuples et en promouvant l'épanouissement de leur personnalité authentique qui s'exprime à travers les valeurs traditionnelles, les modes d'organisations sociales, les relations humaines et les modes de vie souvent adaptés aux besoins réels, aux possibilités et contraintes spécifiques des contextes.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Huynh Cao Tri, *Développement endogène; aspects qualitatifs et facteurs stratégiques*, p. 267.



Et ce dernier en vient à la conclusion que:

Le blocage de nombreux pays en voie de développement et surtout des PMA se trouve fondamentalement au niveau de leur impossibilité de mobiliser leurs richesses potentielles, car la voie du développement qu'ils empruntent privilégie excessivement le rôle "d'intermédiaire impérial" de la monnaie et des capitaux dont ils sont pourtant et par définition peu pourvus. [...] Entre la voie monétaire courante et la voie alternative idéologique parfois proposée, il existe probablement d'autres voies originales à prédominance et vocations culturelles basées sur les aspirations authentiques qui puisent leurs motivations et leurs forces dans les racines culturelles du peuple. C'est en fait la voie du développement endogène et centré sur l'homme, sur les véritables besoins et aspirations et sur la créativité potentielle de la population.<sup>30</sup>

Cette approche endogène du développement, qui met les ressources humaines en tête de liste du processus, constitue en quelque sorte un plaidoyer pour l'initiative privée individuelle ou collective dans la toute première phase d'un processus de développement. Mobilisées et valorisées par un État déterminé à sortir du sous-développement, ces initiatives dont la plupart se transformeront en entreprises, deviendront bientôt les leaders du changement et le moteur de l'économie et du développement. C'est particulièrement pour mesurer l'impact de ces initiatives locales que nous aborderons dans les prochaines lignes le thème de la PME dans le processus de développement.

---

<sup>30</sup> Ibid., p. 269.

### 1.2.5 Le développement par la PME

La plupart des PVD sont caractérisés depuis longtemps, par une augmentation rapide de leur population et de leur main-d'oeuvre. Certes, une bonne partie de cette main-d'oeuvre sera absorbée par l'agriculture traditionnelle. Mais il est évident qu'une part croissante devra trouver du travail dans des activités non-agricoles. C'est particulièrement ce problème de surplus de main d'oeuvre qui incombe aux responsables du développement.

Au cours des années 60-70, ces responsables du développement, gouvernements et organisations internationales, ont développé, pour répondre aux surplus de main-d'oeuvre, des politiques de développement basées sur les grandes théories que nous avons vues précédemment. C'est-à-dire, une industrialisation polarisée et/ou industrialisante et ce, sur la base d'une croissance équilibrée ou déséquilibrée. Pour eux, les grandes usines de substitution des importations et autres allaient, avec leurs répercussions théoriques, se développer rapidement du fait que la demande d'emploi resterait supérieure à l'offre assez longtemps pour que les bénéfices (élevés) puissent être réinvestis en grande partie et maintenir ainsi un taux d'investissement supérieur à la croissance démographique.

Mais il est apparu que, dans une très large mesure, ces greffes industrielles exogènes ont créé des sociétés dualistes, inarticulées et inefficientes parce que non adaptées au contexte socio-culturel et technique locale.

Ce n'est qu'au milieu des années 1970 que les responsables du développement se sont tournés vers les PME pour résoudre leurs problèmes de main-d'oeuvre. Une partie de l'aide financière et technique fut allouée aux programmes d'aide aux PME et plusieurs études furent réalisées. Il fut démontré que non seulement les PME ont un rôle important à jouer dans le processus de développement, notamment dans les premières étapes, mais que ces dernières avaient en général une rentabilité économique supérieure aux grandes industries.

Notez qu'étant donné le très grand nombre de définitions de ce qu'est une PME et que ce débat n'aurait que peu d'impact dans cette recherche, nous retiendrons trois catégories de petites entreprises qui, même si elles comprennent des éléments divers, entreront, pour cette recherche, dans le vocable de PME, soit:

1. les petites entreprises manufacturières à caractère relativement moderne;
2. les entreprises non manufacturières organisées, de construction, de réparation, de transport, de commerce etc.;
3. les entreprises non organisées ou non dirigées d'une façon "moderne" d'artisans traditionnels, de petits commerçants, de petits transporteurs, etc. correspondant essentiellement au secteur informel.

Les études sur les PME ont démontré entre autres, qu'en contexte de sous-développement, les PME créent en général plus d'emplois par unité de capital investi que les grandes entreprises; que dans bon nombre d'activités où la dimension optimale de l'unité de production et où le débouché commercial est faible, elles constituent la forme d'organisation

la plus adaptée; qu'elles constituent une pépinière d'entrepreneurs locaux et des bancs d'essai d'industries nouvelles et sont facteur de stabilité socio-économique. Elles stimulent aussi l'épargne individuelle, renforcent les liens entre l'agriculture et l'industrie, améliorent les conditions de vie des populations rurales et favorisent généralement la participation populaire à l'activité économique. Et comme le mentionnent Page et Steel dans un document technique de la Banque mondiale sur le développement des petites entreprises:

Plusieurs raisons ont été à la base de l'intérêt croissant qui s'est manifesté pour les PME au cours des années 70: recherche de paramètres de développement autres que l'investissement où la croissance de la production, insatisfaction causée par le modèle dualiste, forte tendance à l'autosuffisance pour le développement et l'incapacité flagrante des politiques de promotion industrielle à assurer une croissance efficiente et autosoutenue.<sup>31</sup>

Mais l'argument qui milite le plus en faveur du développement des PME est que ces dernières sont plus efficaces (ou peuvent être rendues telles) que les industries de production à grande échelle dans l'emploi de tous les facteurs de production: main-d'oeuvre, capital et matériaux. "D'ailleurs, au niveau des facteurs capital et travail, des études économétriques portant sur plusieurs pays ont démontré, à quelques exceptions près, que les PME arrivent plus facilement à substituer efficacement l'un des facteurs à l'autre",<sup>32</sup> (cité par la Banque mondiale, 1978) et ce sans une baisse de la rentabilité économique.

À ce propos, un document de politique sectorielle de la Banque mondiale sur l'emploi et le développement de la petite entreprise,<sup>33</sup> datant de 1978, démontrait la relation entre capital fixe par emploi créé, et dimension de l'entreprise pour quatre pays en développement.

---

<sup>31</sup> Banque mondiale, J.M. Page et W.F Steel, *Le développement des petites entreprises, questions économiques tirées du contexte africain*, p. 4.

<sup>32</sup> *Research Program in Development Studies, Appropriate Factor Proportions for Manufacturing in Less Developed Countries: A Survey of the Evidence*, Discussion Paper no 64, 1976.

<sup>33</sup> Banque mondiale, *Emploi et développement de la petite entreprise*, p. 70.

**Tableau 1 - Capital fixe par emploi créé dans quelques pays en développement en \$ US**

<b>Dimension de l'entreprise</b>	<b>Inde 1965-1973</b>	<b>Colombie 1974</b>	<b>Mexique 1970</b>	<b>Philippines 1970</b>
Petite	278	3 000	3 700	1 020
Moyenne	557	-----	9 500	2 850
Grande	2 450	13 400	14 500	8 000

Nous voyons ici que dans ces pays qui disposent par définition de beaucoup de main-d'oeuvre et peu de capital, la PME s'impose largement comme source de développement adapté.

De plus, au niveau des matériaux et équipements, il fut mis en évidence que les PME utilisaient beaucoup plus les matériaux locaux et même les matériaux recyclables souvent issus des grandes industries. Qu'elles importaient moins d'équipement neuf (à fortes devises) en fabriquant sur place leur machines plus adaptées au niveau de production ou récupéraient, par importation ou non, des machines usagées. L'utilisation de ces machines artisanales ou usagées sont à elles seules une école de formation de mécaniciens et artisans, développant ainsi le secteur des services.

D'ailleurs, dans le domaine des services, qui "créent généralement trois fois plus d'emplois à tous les niveaux du développement économique et industriel, et quelles que soient l'envergure et la structure du secteur manufacturier",<sup>34</sup> une présence importante de PME locales aura pour effet de multiplier les entreprises de services locales.

Outre les avantages dans l'utilisation des ressources, les PME contribuent à la capacité d'organisation, de gestion et d'esprit d'entreprise des autochtones en puisant dans une réserve d'entrepreneurs dont le nombre est, par la force des choses, restreint dans les premières phases du développement économique. De plus, ces derniers sont, en quelque sorte, forcés d'accumuler l'épargne pour réinvestir dans leur entreprise et d'utiliser des technologies locales, moins coûteuses, pour concurrencer sur le marché. Enfin, les PME, contrairement aux grandes industries, jouent un grand rôle dans l'équilibre économique régional en étant plus dispersées sur le territoire.

Elles présentent encore d'autres avantages dans la mesure où elles peuvent freiner la migration vers les zones métropolitaines, utiliser l'intégration entre agriculture, agro-industries et industries pour accroître la productivité et les revenus des travailleurs ruraux et faire accéder les éléments les plus pauvres de la société à l'emploi, à la propriété et à la prise de décisions au moyen de projets de coopératives et autres activités communautaires.<sup>35</sup>

Donc, tout indique que les PME ont un rôle majeur à jouer dans le développement socio-économique des pays sous-développés. Et c'est pour toutes ces raisons que la plupart des organisations internationales d'aide en ont fait l'une de leur priorité en matière de développement.

---

<sup>34</sup> Banque mondiale, Georges Beier et al., *The tash Ahead for the Cities of the Developing Contries*, document de travail de la Banque mondiale no 209, p. 55.

<sup>35</sup> Banque mondiale, *Emploi et développement de la petite entreprise*, politique sectorielle, p. 22.

Dans le but d'orienter leur aide, ces organisations internationales ont réalisé des études sur les PME en milieu sous-développé. Ces études ont fait ressortir un certain nombre de problèmes liés au développement de la PME. Ces problèmes sont de deux ordres: un lié aux politiques et institutions locales de développement et l'autre lié à des facteurs socio-économiques.

Au niveau politique, beaucoup de pays accordent plus d'avantages aux grandes entreprises manufacturières et autres, qu'aux petites entreprises. L'avantage le plus fréquent est la mise à la disposition des grandes entreprises, de crédit institutionnel à des taux artificiellement bas. Ils se traduisent aussi en franchises douanières, en exonérations fiscales, en subventions, en services publics (énergie, transports, eau) subventionnés et parfois même en "arrangements" sur le coût des emplacements dans les zones industrielles. Les ouvriers qualifiés, formés localement et ce au frais de l'État, sont généralement plus attirés par les grandes usines modernes et leurs salaires plus élevés alors que les PME forment souvent leurs propres ouvriers, avec parfois de meilleurs résultats et en supportent le coût. Et pour terminer, les petites entreprises n'ont que rarement accès aux programmes des gouvernements parce qu'elles ne peuvent se conformer aux procédures gouvernementales ou institutionnelles; qu'elles ont des difficultés à obtenir des fournitures rares ou d'importation ou qu'elles ne sont pas en mesure de mettre au point des contrats de vente, de service ou autres paperasseries.

Au plan des problèmes liés aux facteurs socio-économiques, outre les problèmes d'ordre culturel et religieux dont nous avons déjà parlé et que nous verrons dans le cas particulier de la Centrafrique au prochain chapitre, nous pouvons mentionner: le manque de savoir-faire technique dû aux insuffisances de formation et d'information locales sur le sujet,

l'accès limité pour leur approvisionnement et la mauvaise qualité de leur matière première, la faiblesse de leur base de production, la mauvaise organisation des achats, de la production et de la commercialisation, l'éloignement qui les force à prendre beaucoup de temps pour se procurer de petites quantités de fourniture (faible trésorerie) et la mauvaise qualité lorsque ce n'est pas l'inaccessibilité des infrastructures sociales et économiques (énergie, eau, égouts, routes d'accès, etc.).

Mais, même si ces problèmes créent, à eux seuls, un environnement peu propice au développement de la PME, les propriétaires et dirigeants de ces dernières ne les classent pas au premier rang des obstacles. Pour eux, le problème majeur de la PME est l'inaccessibilité au crédit à des taux raisonnables. Ce fait fut confirmé par à peu près toutes les études économiques du milieu. Le faible développement de systèmes financiers et leur propension à utiliser des modes de gestion du crédit "occidentalisé" laisse très peu de chance aux PME de se conformer à leurs conditions. Les banques locales de développement, lorsqu'elles existent encore ou ont déjà existées, n'ont qu'assez faiblement su s'adapter au contexte particulier des PME locales. Ainsi, pour les PME:

Le fait que les nouveaux marchés se montrent plus exigeants en ce qui concerne les normes de qualité, les prix et les contrats minimums obligent souvent les petits producteurs à améliorer leurs techniques ou à utiliser des machines plus spécialisées ou à réaliser ces deux projets à la fois [...]. Individuellement, elles ne peuvent pas obtenir les capitaux importants ni le personnel spécialisé nécessaire pour les études, la promotion des ventes, l'achat en gros des matières premières, etc.. Leur incapacité de mettre au point des produits, d'élargir leurs marchés et de bénéficier d'économie d'échelle les empêche de se développer.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Ibid. pp. 24-25.



Fort du constat de l'importance des PME dans le processus d'un développement autonome et de la connaissance de leurs réels problèmes, les organisations d'aide internationale ont élaboré, avec les gouvernements locaux, une multitude de programmes de développement de l'entreprise privée. Ces programmes incluent de plus en plus de projets d'assistance technique et financière à la petite entreprise. Ces projets, bien qu'ils ne soient pas tous viables, ont évolués, se sont adaptés et contribuent non seulement à fournir l'assistance financière et technique, mais à promouvoir l'entrepreneurship local.

C'est particulièrement ce thème qui sera développé au cours des prochains chapitres, alors que nous analyserons, en détail, un projet de développement de la petite entreprise.

Mais d'abord, nous allons nous situer dans le contexte dans lequel évolue ce projet, c'est-à-dire: la République Centrafricaine.

## CHAPITRE II

### LA RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

#### 2.1 LA SITUATION GÉOGRAPHIQUE

La République Centrafricaine forme le coeur du continent africain: étendue sur 623 000 km<sup>2</sup> dans la zone continentale de l'Afrique Équatoriale, son allure générale est celle d'une vaste pénéplaine avec de légères ondulations que viennent parfois interrompre quelques accidents et escarpements rocheux. Au centre du continent, elle est peu favorisée par sa position géographique qui en fait un pays enclavé avec tout ce que cela comporte comme problèmes pour son développement. En effet, ses frontières sont bordées au nord par le Tchad sur 1 199 km, à l'est par le Soudan sur 1 167 km, à l'ouest par le Cameroun sur 822 km et au sud par le Congo sur 427 km et le Zaïre sur 1 277 km. Cette dernière frontière est matérialisée par le fleuve Oubangui (voir la carte en annexe 1).

La capitale est Bangui avec une population de 596 776 habitants en 1988.<sup>37</sup> Les autres centres urbains sont Bouar (49 166), Berberati (45 432) et Bambari (52 092).

Le climat de la République Centrafricaine étant un climat équatorial, on trouve principalement deux types de saison sur toute l'étendue du pays: la saison des pluies et la saison sèche. La durée de la saison des pluies s'étend normalement d'avril à octobre. La

---

<sup>37</sup> *Encyclopédia of the third World*, 4e édition Volume 1, 1992.

pluviométrie, dont la moyenne se situe aux alentours des 1 400 mm, atteint son maximum généralement entre août-septembre.

La saison sèche commence généralement en octobre pour se terminer en mars. Pendant cette saison, le temps est sec et très chaud le jour et les nuits sont fraîches. La température moyenne varie de 20°C à 35°C.

La République Centrafricaine est divisée en 16 préfectures qui elles sont subdivisées en 52 sous-préfectures. Le tout est appuyé par 11 postes de contrôles administratifs (PCA).

À l'intérieur des circonscriptions, le territoire est divisé en communes (172) qui s'administrent sous la tutelle de l'État. Les communes de plus de 35 000 habitants sont administrées par un conseil municipal et un maire (président du conseil municipal), nommé par décret. Ces communes sont au nombre de sept (7): Bimbo, Carnot, Bambari, Berbérati, Bouar, M'Baiki et Bangui. Chacune des autres communes est dotée d'un conseil municipal et d'un maire (président du conseil municipal), élus par la population.

## **2.2 LES RESSOURCES NATURELLES**

Les mines (diamant, or et uranium), le bois et la terre sont les principales ressources naturelles de la Centrafrique. Les gisements de diamants sont, sans contredit, la ressource la plus exploitée. Les plus grands se retrouvent dans les zones Sud-Ouest, près de Berbérati et au Nord-Est, près de Bria et Bambari. La production qui s'est élevée en 1991 à

429 734 carats pour une valeur totale de 16 747 985 000 francs CFA<sup>38</sup> a contribué à 51% des exportations de la Centrafrique. On doit par contre mentionner l'existence d'un marché parallèle du diamant, celui-ci serait responsable de la sortie frauduleuse d'environ 40% de la production annuelle.

L'or et l'uranium n'ont qu'un rôle restreint au niveau des exportations. L'or ne contribuait que pour 1,3% des exportations en 1991 avec une production de 203 000 grammes. En baisse depuis trois ans, l'exploitation de l'or souffre du faible développement des techniques d'extraction et de prospection. D'ailleurs, une bonne partie de la production de l'or et du diamant provient de chercheurs utilisant des techniques traditionnelles, avec peu de matériel et longeant les cours d'eau.

En ce qui concerne l'uranium, disont qu'elle fait face à un problème de coût d'exploitation. Étant combinée à un fort taux de phosphate, difficile à séparer de l'uranium, il apparait qu'au prix actuel du marché, il ne serait pas rentable de l'exploiter. La réserve Centrafricaine d'uranium est évaluée à 671 000 tonnes.

La forêt centrafricaine couvre 1,4 million d'hectares, surtout dans la zone sud du pays: les difficultés de transport rendent son exploitation quelque peu ardue. Plus de deux cents espèces de bois commercialisables constituent la forêt centrafricaine. Neuf grandes entreprises d'abattage et de sciage se partageaient 847 750 hectares de concessions forestières en 1990.<sup>39</sup> La production et l'exportation du bois sont difficiles en raison des longues distances à parcourir et du coût élevé du carburant en Centrafrique. Le bois doit être transporté à Brazzaville par camion ou par bateau.

---

<sup>38</sup> À partir de la parité: 1 franc français = 50 francs CFA

<sup>39</sup> Annuaire Statistique, Direction des statistiques et des études économiques (DSEE), 1992.

En saison des pluies, les routes, en majorité de terre, sont pratiquement impraticables par les fardiers. Le transport fluvial, jusqu'à Brazzaville, n'est possible que quelques mois par année. De cette ville, il faut encore le mettre sur le train jusqu'au port de mer de Pointe noire. C'est ce qui rend le bois centrafricain plus cher sur le marché mondial comparativement par exemple à celui de l'Asie qui a beaucoup plus de facilité de transport. En 1991, la chute des exportations de bois fut de 40%. Les difficultés du commerce international dû à la récession et à la guerre du Golfe Persique y étaient pour beaucoup. La production de 1991 s'élevait à 166 113 M<sup>3</sup> de grumes, 78 922 M<sup>3</sup> de produits de sciage et 1 971 M<sup>3</sup> de placages déroulés.<sup>40</sup>

La terre est la ressource qui occupe plus de 70% de la population et a contribué à 46% du PIB de 1991 en Centrafrique<sup>41</sup>. Sur un total de 184.6 millions d'hectares que constituent le territoire centrafricain, seulement 10% est classé comme terre arable. Malgré cela, seulement 0,8% est effectivement cultivé. La culture est concentrée dans la zone de la forêt tropicale au Sud-Est et dans la savane située au centre et au Nord-Ouest du territoire.

La majorité des exploitations agricoles avaient une superficie de 1 à 5 hectares (65,2%) en 1974 alors que 32,2% s'accommodaient de moins d'un hectare. Le manioc, le riz, le millet et la banane sont les principaux produits cultivés. La culture de subsistance et d'auto-consommation est la plus pratiquée en Centrafrique et cela est confirmé par l'exiguïté de la majorité des plantations. Les produits d'exportation sont le coton, le café et l'arachide. Les grandes plantations de l'Est sont surtout axées sur le café alors que celles de l'Ouest sur le coton. La Société cotonnière centrafricaine (Sococa), qui était une société d'État jusqu'à tout récemment, vulgarisait, ramassait et commercialisait le coton centrafricain. À présent,

---

<sup>40</sup> Ibid. p. 25.

<sup>41</sup> Ibid. p. 74.

cette société est divisée en deux: une société privée (française) qui ramasse et commercialise le coton et la SOCOCA qui garde la vulgarisation.

Au niveau du café, c'est la Caisse de stabilisation, un organisme public, qui fait l'achat et la commercialisation du café. Elle est aussi l'organisme de régulation des prix d'achat du café. Ses nombreux cas de fraude et d'interventions non justifiées sur le marché du café centrafricain en font un organisme très critiqué qui, contrairement à sa mission, pénalise plus qu'autrement les producteurs centrafricains de café. Les plus gros acheteurs de café sont les Soudanais. Ils viennent directement dans la région productrice de Centrafrique avec leurs camions chargés de marchandises diverses et repartent avec le café.

La culture du coton fait vivre plus de 800 000 personnes.<sup>42</sup> Avec une production de 37 000 tonnes en 1991, en chute de 27% par rapport à 1990, et un cours mondial faible depuis le milieu des années 80, la culture du coton demeure une activité de première importance en Centrafrique. La production de café, qui a subi le même sort que le coton sur les marchés mondiaux, est désormais assurée essentiellement par de petites exploitations familiales. Les gros planteurs, qui étaient en majorité la propriété d'étrangers, se sont découragés suite à la chute des cours et ont déserté cette activité ne produisant désormais que 1 500 tonnes sur un total de 22 000 tonnes.

L'élevage de bovins, contrôlé à 95% par les éleveurs M'Bororo (ethnie d'éleveurs en provenance principalement du Tchad et du Soudan) est une activité qui s'est considérablement développée depuis le début des années 1980, alors qu'un plan de développement de l'élevage était mis sur pied. Les principales zones d'élevage de bovins se

---

<sup>42</sup> Ibid. p. 17.

situent au Nord-Ouest et au centre du pays. L'élevage de bovins est surtout de type nomade ou semi-nomade. Les deux principales contraintes auxquelles doivent faire face les éleveurs sont:

- la pauvreté de la nourriture disponible pour le bétail;
- les maladies et parasites qui affectent le cheptel (trypanosomiase, brucellose, etc.).

C'est la FNEC (Fédération nationale des éleveurs centrafricains) qui vulgarise l'élevage. Cet organisme offre à ses membres tout un programme d'aide technique, de médicaments et de nourriture composée. La distribution des produits est assurée par de petits groupements d'éleveurs dans les villages ou communes. Les services de la Fédération s'étendent à toutes les formes d'élevages. L'élevage, toutes formes confondues, contribuait pour 13% du PIB en 1984 et 33% de la production du secteur rurale.<sup>43</sup> L'élevage est devenu un des secteurs les plus dynamiques de l'économie centrafricaine.

La pêche, pour sa part, est défavorisée par les faibles moyens qui y sont consacrés et ses techniques assez rudimentaires. Sa part dans le PIB n'est que d'environ 2% (1984). La plupart de ceux qui la pratiquent le font pour l'apport alimentaire bon marché qu'elle représente en plus des revenus d'appoint qu'elle rapporte lorsque les prises sont suffisantes. La pisciculture s'est développée au début des années 80 avec l'aide internationale mais seuls quelques projets d'ONG locales subsistent et travaillent au développement des techniques d'élevage en pisciculture. Mais tous ont de la difficulté à survivre sans aide extérieure. La rareté et les coûts d'une nourriture adéquate sont les plus gros problèmes de cette forme d'élevage.

---

<sup>43</sup> Gouvernement du Québec, ministère des Relations internationales, Direction Afrique et Moyen Orient, *Profil Agro-Alimentaire de l'Afrique, la Centrafrique*, mars 1987, p. 34.

### 2.3 LA SITUATION DÉMOGRAPHIQUE ET SOCIO-CULTURELLE

Avec une population de 2.8 millions d'habitants sur un territoire de quelques 623 milles km<sup>2</sup>, la République Centrafricaine est l'un des pays les moins peuplé avec une densité de 4.6 habitants au km<sup>2</sup>. L'espérance de vie est de 48 ans pour les femmes et de 45 ans pour les hommes. Le taux brut de natalité est de 40/1000 et 16/1000 pour la mortalité (1990) contre 24/1000 en 1965.<sup>44</sup> Le taux moyen d'accroissement de la population s'est maintenu à 2.7% entre 1980-90 alors que le FMI prévoit une croissance de 2.5% dans les années 1990-2000. Au niveau du continent africain, le taux se situe à 3%.

La Centrafrique a une population jeune, 42% de celle-ci se situe entre 0-15 ans (1990), l'âge moyen est de 18.9 ans. Le pourcentage de femmes en âge de procréer est de 46% alors que l'indice synthétique de fécondité est de 5.8% (1990). Le taux de mortalité infantile est passé de 157 sur 1 000 en 1965 à 101 pour 1 000 en 1990. La mortalité maternelle était en 1980 à 600 pour 100 000 naissances vivantes. En 1986, l'apport calorifique était de 1 984.8, ce qui situait le pourcentage des besoins journaliers à 86%, en baisse par rapport à 1980, alors qu'il était de 96%, en 1989 il était revenu à 93% avec 2 036.

Il y a 133 hôpitaux qui desservent le territoire centrafricain, 79% de ceux-ci font partie du secteur public, contre 21% au privé. Le nombre de médecins était de 164 en 1988, ce qui donne un médecin pour 16 788 habitants. En 1988, les dépenses de santé représentaient 5,1% du budget national, soit 3.30 \$ US par habitant. Seulement 16% de la population avait accès à l'eau potable en 1988, mais la privatisation de la Société des eaux centrafricaine (Sodeca) en 1992 a déjà amélioré la situation avec l'expansion de ses services.

---

<sup>44</sup> FMI, *International Financial Statistics*, avril 1993.



L'éducation est gratuite, universelle et en principe obligatoire pour les six à quatorze ans. Le système éducatif est basé sur le modèle français qui consiste en six années de primaire, quatre en intermédiaire et trois au secondaire, débouchant au baccalauréat . Il n'y a qu'une seule université en Centrafrique (Bangui) et ses programmes de licence ont une durée minimale de trois ans. L'enseignement se fait en français même si la population parle le Sangho.

Les établissements d'enseignement sont assez nombreux au primaire (1 004) compte tenu de l'éparpillement de la population, alors que ceux du secondaire (41) demandent que les enfants rejoignent la parenté dans les villes où ils se trouvent. Quelques institutions spécialisées viennent compléter le système d'éducation, tel que le Collège national d'administration ou d'agriculture, ou encore les écoles professionnelles d'infirmier et de foresterie.

L'analphabétisme atteignait en 1990, 75% chez les femmes et 62% chez les hommes; cette situation reflète mal l'amélioration des inscriptions aux différents niveaux scolaires telle que représentée dans le tableau suivant.

**Tableau 2 - Pourcentage du groupe d'âge pertinent inscrit**

Niveau scolaire	Total en 1965	Total en 1989	Filles en 1965	Filles en 1989
Primaire	56	64	28	48
Secondaire	2	11	1	6
Supérieur	---	1	---	---

Le fort taux d'analphabétisme peut s'expliquer par la détérioration des services (nombreuses années blanches) et le fort taux de décrochage à cause du "manque de soutien". Il faut aussi souligner que l'instruction des garçons est encore priorisée sur celle des filles, qui elles apprennent très jeunes à être de "bonnes mères de famille"... Le nombre d'élèves par enseignant est passé de 54 en 1965 à 70 en 1989. L'État consacrait 16,8% de son budget en 1987<sup>45</sup> à l'éducation, mais les nombreuses difficultés économiques et politiques rendent la planification et l'organisation du système éducatif difficiles.

L'urbanisation en Centrafrique est de 46% et sa croissance de 4,8%. Alors que 51% de la population urbaine et 24% de la population totale se trouve à Bangui. Cette forte croissance de l'urbanisation crée avec les faibles infrastructures des conditions de vie pitoyables pour plusieurs. Mais les gens préfèrent la ville et ce, pour des raisons économiques et culturelles. Il est plus facile de se "débrouiller" là où l'activité est grande et en ville les gens sont moins soumis aux pressions de la famille "africaine".

---

<sup>45</sup> *Encyclopédia of the third World*, 4e édition, volume 1, 1992.

La Centrafrique est composée de plus de 80 ethnies différentes et trois regroupements d'ethnies forment 68% de la population. Ces regroupements sont les Banda (32%), suivi des Baya-Mandja (29%) et des Mbaka (7%). La communauté étrangère (blanche) de la Centrafrique peut s'estimer à environ 6 500 personnes dont près de 6 000 Français. De ce nombre, 1 500 sont des militaires qui sont positionnés à la Base des forces armées françaises, située en bordure de Bangui.

La langue officielle en Centrafrique est le français. Le Sangho, du nom d'une ethnie du Sud, est la langue nationale et presque toutes les ethnies ont leur propre dialecte. Le Sangho est la langue utilisée entre les ethnies pour le troc et le commerce. Le français est la langue d'enseignement et d'administration publique. Environ 1% seulement utilise le français couramment.

Les statistiques sur la religion en Centrafrique sont peu nombreuses et seraient, de toute façon, probablement peu fiables du fait que plusieurs pratiquent une religion et croient en une autre. C'est le cas des christianistes, environ 68% de la population qui, colonisés par les missionnaires, ont adopté les différentes églises mais ont encore des croyances animistes (24%) profondément ancrées. C'est le cas aussi de plusieurs musulmans (18%). L'Église catholique romaine compte: 4 diocèses, 92 paroisses, 1 452 missions et 2 478 clergés, alors que l'Église protestante compte plus de 1 000 missions avec près de 2 000 missionnaires et pasteurs. La religion joue un rôle important dans le quotidien des Centrafricains comme sur le reste du continent africain d'ailleurs.

En Centrafrique, la majorité des gens, même parmi les plus instruits, croient par exemple en l'existence "d'hommes caïmans" ou encore que les pygmées réussissent à devenir invisibles lorsqu'ils chassent. Au coté de ces croyances issuent d'une culture vieille souvent de plusieurs siècles se trouve l'effet contrastant de la modernité amenée par les blancs depuis quelques décennies et qui ne manque de créer une ambiguïté aiguë chez plusieurs. Et comme le dit Camilleri (93):

Les communautés rurales passent de la solidarité de la parenté, de l'alliance à la compétitivité, à l'individualisme, la dictature de l'argent. Ces transformations introduisent les villageois dans un univers plus hétérogène et plus instable que celui régit par la coutume. Et nombreux sont ceux qui vivent le développement comme une aventure qui n'est pas la leur.<sup>46</sup>

Alors que Axelle Kabou écrit: "La vie quotidienne relève aujourd'hui des ruades désespérées de la bête aux abois... L'Afrique est hazarde, inquiète et, pour la première fois depuis les indépendances, au bord du gouffre.<sup>47</sup> Tout ceci pour dire que la culture africaine, et en particulier celle de la Centrafrique, est en période de transition. Cette transformation ne manque pas de créer des tensions parmi les membres d'une même famille, le refus des vieux et l'enthousiasme des jeunes d'intensifier l'urbanisation où ces derniers se réfugient à l'abri des pressions culturelles villageoises ou d'intensifier les injustices et/ou le favoritisme:

En ville, l'intermède colonial a abouti à une reformulation du pouvoir en accordant des privilèges exorbitants à une bureaucratie qui n'a pas le sens de l'État et utilise sa position pour s'enrichir ou placer sa (grande ) famille. Cette classe s'appuie sur les populations urbaines en leurs fournissant des produits vivriers à bas prix et en ponctionnant les revenus des cultures d'exportation... La vie de la population urbaine, dont la croissance est d'environ de 6% par année, est devenue une course de fonds épuisante à la recherche de moyens de subsistance.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Jean Luc Camilleri, *Dialogue avec la brousse*, 1993, p. 22.

<sup>47</sup> Axelle Kabou, *Et si l'Afrique refusait le développement*, 1991.

<sup>48</sup> Jean Luc Camilleri, *Dialogue avec la brousse*, 1993.

C'est en grande partie les femmes, qui forment plus de 50% de la force de travail de Centrafrique, qui subissent le plus cette piètre réalité. Il faut dire que c'est à elles que revient la charge de trouver les fonds nécessaires pour nourrir la famille, qui souvent est plus grande que celle qu'elles ont réellement mise au monde... N'ayant qu'un rôle encore marginal au sein de la hiérarchie familiale, les femmes s'imposent par contre, de plus en plus comme commerçantes et entrepreneures, ce qui leur donne plus d'indépendance financière et familiale et une place prépondérante dans le développement éventuel de leur pays. D'ailleurs, tous s'entendent pour dire que le développement de l'Afrique, encore plus que les autres sociétés ayant atteint un certain niveau de développement, devra passer par une meilleure reconnaissance du rôle joué par les femmes et leur accord au processus de développement. Cette constatation est depuis plusieurs années acceptée et valorisée au sein des organisations internationales et la majorité des projets leur accorde une place de plus en plus importante de développement au niveau des bénéficiaires. Malheureusement, ils n'ont pas encore leur juste part dans l'élaboration et l'organisation des projets. Pour le projet VITA-RCA, c'est plus de 65 % des clients qui sont des femmes mais moins de 15 % au sein de l'organisation.

La famille africaine est nombreuse comme chacun le sait, mais en plus d'être grande, elle est, pour nous occidentaux, complexe surtout au plan de la hiérarchie. Et, il est de plus en plus important de comprendre et de travailler en accord avec ces structures pour que le développement devienne une affaire nationale. "Dès que l'on travaille en sympathie avec le milieu, les résultats sont évidemment très supérieurs. La modernisation ne s'impose pas: elle se fait avec des gens qui ont capitalisé une expérience qu'il est absurde d'ignorer. Il faut aussi respecter les coutumes" (Camilleri, 1993).

La hiérarchie familiale ou sociale est très respectée, allant même à la complicité forcée d'une certaine manière. C'est d'ailleurs un très grand problème, autant pour l'organisation de projets que pour les secteurs publics et privés, qui explique en partie les difficultés de plusieurs pays africains. Au niveau familial et social, l'enfant se trouve au bas de l'échelle et doit obéir à tous ses supérieurs...

Le nombre élevé d'enfants par famille est bien sûr le fait de la méconnaissance ou de préjugés sur les contraceptifs, plus accentué en "brousse" étant donné le manque de sensibilisation, mais aussi parce que les gens considèrent les enfants comme une ressource pouvant assurer leurs vieux jours. Chose tout à fait concevable dans le contexte socio-économique dans lequel ils vivent. D'ailleurs, le slogan: "Nos enfants sont notre richesse" en confirme la portée.

## 2.4 LA SITUATION ÉCONOMIQUE

La République Centrafricaine est l'un des pays les plus pauvres du monde et est classé par l'ONU comme l'un des pays les moins avancés (PMA). Son économie en est une de libre marché. Le secteur dominant, l'agriculture, est détenu par une multitude de petites exploitations éparpillées en zone rurale où vivent plus de 70% de la population.

L'économie Centrafricaine stagne depuis les années soixante avec une croissance de PNB moyen de -0,5% entre 1965 et 1990. Et ce, malgré une croissance du PIB de 2,8 entre 1965-1980 et de 1,5% entre 1980-1990. La forte croissance démographique a fait diminuer le revenu per capita en terme réel. L'inflation annuelle moyenne qui était de 8,2% entre

1965-1980 a fléchi à près de 5% entre 1980-1990. L'investissement intérieur brut qui connu une augmentation moyenne entre 1980-1990 de 6,6% contre -5,4% entre 1965-1980 ne représente plus que 11% du PIB en 1990 alors qu'en 1965, il représentait 21%.<sup>49</sup>

La Banque centrale de Centrafrique est la Banque des États d'Afrique Centrale (BEAC) qui, comme son nom l'indique, regroupe d'autres états tels que le Gabon, le Cameroun, le Tchad et le Congo. Le système bancaire centrafricain est constitué de trois grandes banques, toutes situées dans la capitale, sauf deux succursales, une à Bouar (ville frontalière avec le Cameroun où circule beaucoup de marchandises venant du Nigéria entre autres) et Berbérati (ville minière).

La Banque interrégionale d'Afrique de l'Ouest (BIAO) est celle qui détient les succursales en province et qui est la plus fréquentée des trois banques. Ses capitaux sont français et africains et son siège social est en Côte d'Ivoire. L'Union des banques d'Afrique Centrale (UBAC) est la banque de la fonction publique centrafricaine. Beaucoup de fonctionnaires y ont un compte et y reçoivent leur salaire lorsque celui-ci est enfin versé... L'UBAC est détenu depuis peu à 85% par le gouvernement centrafricain, les intérêts français s'y retirant graduellement pour cause de mal fonctionnement, patronage, perte de rentabilité, etc. La dernière en liste est la Banque Maroc-Centrafricaine. Son ouverture en 1992, alors que l'économie était très mal en point, créa beaucoup de questionnement auprès de la population.

---

<sup>49</sup> Encyclopédia of Third World, 4e édition, volume 1, 1992.

Il y eut au cours des années 1980-1990, la Banque nationale de développement (BND) et la Banque centrafricaine de développement agricole (BCDA) qui toutes deux n'ont pas survécu à la gestion "locale" de leurs fonds. Ces derniers étaient en grande partie de sources étrangères.

Le gouvernement centrafricain, en tant qu'acteur économique, est pris avec un déficit chronique de sa balance des paiements, une fonction publique, qui bien que "dégraissée" de plus de 3.000 personnes depuis la fin des années 80, demeure trop lourde et inefficace. Sa dette extérieure de plus de 900 millions \$US représentait plus de 400% des exportations en biens et services et 70,6% du PNB, chiffres de 1990. C'est plus de 9 millions \$US que la Centrafrique devait consacrer au seul paiement des intérêts de sa dette en 1990, ce qui représentait 11,9% des exportations de biens et services.

En 1991, les exportations (125.4 millions \$US) ne couvrait que 65% des importations (192.1 millions \$US), d'où un déficit de 66 millions \$US. Le diamant, l'or, le café, le bois et le coton ont représenté respectivement 51%, 1,3%, 4,7%, 13,4% et 18,9% des exportations de 1991. Les importations portaient sur les produits alimentaires (18,7%), les produits chimiques (12,5%), le matériel de transport (13,3%) et la machinerie (12,4%). La France et les pays membres de l'UDEAC (Union des États d'Afrique Centrale) fournissaient 45,2% et 21% des importations. Avec des recettes budgétaires d'un peu plus de 124 millions \$US, des dépenses de plus de 310 millions et un solde négatif d'environ 186 millions \$US en 1991, le gouvernement Centrafricain continu d'éprouver d'énormes difficultés à contrôler son économie. Il en était, en 1993, à son troisième programme d'ajustement structurel avec le FMI.



Presque 130 millions \$US ont été financés par l'aide extérieure en 1991, dont 80 millions en dons. Une somme de 88 millions était prévue la même année à titre de dépenses d'investissement des bailleurs de fonds. Au cours de 1989 et 1990 plus de 192 millions et 232 millions de dollars \$US respectivement ont été décaissés à titre d'aide publique au développement à la Centrafrique.<sup>50</sup>

Selon les chiffres du FMI (avril 1993), l'agriculture représentait 42% du produit intérieur brut en 1990. Mais nous pouvons considérer que ce chiffre ne tient pas compte de la grande partie de la production agricole allant à l'auto-consommation ou qui se retrouve sur le marché parallèle.

L'industrie qui représentait 17% du PIB en 1991, est constituée de quatre industries. Chacune d'elles importe une bonne partie de ses intrants et vend principalement sur le marché intérieur, donc peu productrice de devises. Le secteur des services vit à peu près la même situation que le secteur industriel. Seuls les secteurs des mines, de la forêt et des cultures de rente contribuent réellement à la production de devises. La hausse des prix du coton et du café en 1993 devrait améliorer un peu la situation. La dévaluation du Franc CFA fr de 50% en janvier 1994 pourrait relancer les exportations pour les années à venir.

Donc, bien que la situation économique de la Centrafrique ne soit pas rose du tout, le nouveau gouvernement élu en octobre 1993 a tous les atouts en main pour redresser la situation. La dévaluation diminuant ses charges et augmentant sa compétitivité sur les

---

<sup>50</sup> Annuaire Statistique, avril 1993.

marchés internationaux, il ne lui manque qu'une réelle volonté et beaucoup de rigueur pour inverser le processus. D'autant plus que ces deux qualités seraient très bien vues et récompensées par les bailleurs internationaux.

## 2.5 LE CONTEXTE SOCIO-POLITIQUE

Le territoire de la Centrafrique connu une grande immigration à la fin du XIX<sup>e</sup> et au début du XX<sup>e</sup> siècle, alors que les populations côtières fuyaient vers l'intérieur du continent pour échapper à l'esclavage. Le père Barthélémy Boganda qui créa le "Mouvement d'évolution sociale de l'Afrique Noire (MESAN)" et qui avait une vision unificatrice de l'Afrique Noire, était tout désigné pour être le premier président de la République Centrafricaine avant de mourir dans l'écrasement de son avion en avril 1959. Ce dernier reste toujours le symbole de l'indépendance et le père de la république. C'est David Dacko qui fut le premier président de 1960 à 1966 avant que son cousin, Jean Bedel Bokassa, alors commandant en chef des forces armées, le renversa par ce qui fut le premier coup d'État. Ce dernier qui était et est toujours un personnage original, dirigea le pays comme sa propre entreprise où tous les pouvoirs lui étaient dûs. Il se couronna Empereur de Centrafrique en 1976, couronnement qui coûta plus du quart du budget annuel. C'est en 1979, avec l'aide de l'armée française, alors que Bokassa se compromettait de plus en plus avec les régimes totalitaires et communistes de la Libye et de la Chine, que David Dacko le renversa à son tour.

Son retour fut de courte durée puisqu'en 1981, alors que les troubles sociaux prenaient trop d'ampleur, le général d'armée André Kolingba le renversa, toujours avec l'aide des Français. Ce dernier, avec le seul parti autorisé dont il était évidemment le président, régna jusqu'en 1986, date où il organisa un référendum sur la constitution et promettait de revenir au multipartisme et à la démocratie. Une première élection législative en 1987 fut boycottée par les autres partis. Ce fut le début de la valse d'élections promises, remises, échouées et ce jusqu'en octobre 1993. Sous observation internationale, cette élection a porté au pouvoir M. Ange-Félix Patassé, ancien ministre du régime Bokassa qui était en exil depuis la chute de ce dernier.

Le régime en place commença aussitôt à muter plusieurs fonctionnaires en prenant soin d'offrir les postes à ses proches... Le nouveau gouvernement s'est efforcé de payer les salaires mensuels depuis son entrée au pouvoir et se propose de négocier avec le syndicat des fonctionnaires les dix mois d'arriérés de salaire accumulés pendant les dernières années du régime Kolingba.

Les tensions entre la population et le gouvernement, qui ont été nombreuses dans la jeune histoire de la Centrafrique, peuvent resurgir à tout moment. En ce sens, il s'est développé au cours des dernières années une classe politique qui veille au grain. C'est d'ailleurs elle, avec la complicité des Français et des Américains qui a forcé la tenue d'élection en 1992 puis en 1993. Il est de bonne augure qu'une telle opposition soit assez forte et regroupable au besoin.

De cette façon, le gouvernement n'a d'autre choix que de remplir son mandat et tenter d'amener de bons résultats avant la prochaine élection qui devrait avoir lieu en 1998. La population attend beaucoup des gouvernements et dans ce contexte, le gouvernement actuel a beaucoup à faire pour mobiliser la population dans l'atteinte des objectifs communs et pour changer les mentalités contraires à l'intérêt commun. Dans ce dernier cas, le gouvernement devrait commencer par lui-même pour donner l'exemple, mais tout indique qu'il n'ait pas choisi cette voie.

## 2.6 AUTRES CARACTÉRISTIQUES SOCIO-ÉCONOMIQUES

La mentalité d'un peuple est toujours représentative du pouvoir économique du pays. Il y a en Inde, au Bangladesh, au Pakistan, surtout en Afrique et peut-être même dans certaines sociétés occidentales, ce qu'appelle Galbraith (1979), une "accommodation à la pauvreté". C'est-à-dire, selon sa théorie, non seulement une acceptation fatale des conditions de vie précaires dans laquelle on se reconnaît du fait que la très grande majorité y vivent, mais aussi une pression exercée sur ceux qui tentent de s'en démarquer. Cette situation se vit plus en milieu rural, bien que non exempte de la ville. Et comme Galbraith le dit si bien:

Or, c'est cette pauvreté rurale qui est insoluble. C'est depuis longtemps, une situation de survie minimale, où peu s'en faut; et cette situation persiste parce qu'elle réalise l'équilibre de la pauvreté. Peu d'occasions s'offrent d'échapper à une existence qui se situe au niveau minimum de subsistance; et lorsqu'il s'en présente une, des forces se déclenchent qui ramènent les gens à un niveau proche de leur misère antérieure. Ici, un accroissement de revenu n'est pas normal; c'est une chose inconnue, et qui l'a toujours été.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> J.K. Galbraith, *Théorie de la pauvreté de masse*, 1979.

Dans cette mentalité, il est des plus difficile d'accumuler l'épargne capable de briser le cercle vicieux de la pauvreté. L'entrepreneurship est presque impossible au dessus d'un certain niveau. Cette pression sociale est subtile et difficilement contournable. Par exemple, l'entrepreneur centrafricain préférera ou sera contraint de prendre les membres de sa grande famille comme employés, qu'il payera peu étant donné qu'ils sont de la famille et qu'il ont peu ou pas d'expérience et c'est particulièrement eux qui tenteront, après peu de temps, de frauder, de détourner la production ou simplement de partir avec la caisse. L'entrepreneur ne peut rien contre eux puisqu'il est très mal vu dans ces sociétés de poursuivre un membre de sa famille en justice. L'entreprise n'étant souvent même pas légale, il n'y a donc que très peu de recours. Par contre, lorsqu'un étranger tente de voler et qu'il est pris, la population peut aller jusqu'à le tuer sur place.

Ces situations sont fréquentes en Centrafrique, elles minent la confiance et par le fait même, l'entrepreneurship. C'est aussi une des raisons pour lesquelles les éléments les plus dynamiques de la population n'ont qu'une seule ambition, sortir du pays, émigrer pour se soustraire à ces mentalités pour le moins stagnantes. Nous pouvons croire que ces mentalités s'estomperont avec le temps ou lorsqu'elles apparaîtront comme des valeurs désuètes et contraire à l'intérêt commun et lorsqu'une classe de gens déterminés à évoluer vers le développement prendra une place de plus en plus visible à tous les niveaux de la société, et en particulier dans le giron politique.

Une autre caractéristique socio-économique de la Centrafrique est son secteur informel. En 1989-90, une étude sur ce secteur identifiait 19 570 entreprises (98%) dans le

secteur informel contre 249 (2%) dans le secteur moderne<sup>52</sup> des chiffres qui se passent de commentaires... Dans la capitale Bangui, cinq personnes sur six travaillent dans le secteur informel et plus de 90% de ces entreprises ont une activité de commerce de détail ou de café-restaurant.

Près de 98% des entreprises du secteur informel ont quatre employés ou moins, le tiers des unités avait moins de six mois et près de 30% avait environ un an. Près de 49% des responsables avaient moins de 30 ans et bien sûr, la très grande majorité a peu ou pas d'instruction. Les différents marchés locaux (marchés en plein air avec très peu d'infrastructures) de Bangui accueillent 40% des établissements du secteur informel alors que 44% étaient éparpillés dans les zones habitées de la ville. Seulement 8% des établissements du secteur informel fonctionnent dans des locaux "en dur", 4,3% sont dans des baraques fermant à clé. Près de 9 unités sur 10 ne possèdent aucune installation de protection et 55% des activités ne sont pas protégées des intempéries. Ce secteur est un grand débouché d'emplois pour les femmes où elles y vendent leur surplus de production agricole pour payer par exemple, l'habillement ou les médicaments pour les enfants.

La réalité de ce secteur, qui peut nous paraître très misérable, est dans les faits la façon et le quotidien de la population. Les marchés en plein air font partie de la culture économique de la Centrafrique, une grande dynamique s'y anime tous les jours. C'est la "débrouille" comme ils le disent eux-même.

---

<sup>52</sup> Ministère de l'Économie, du plan, des statistiques et de la coopération internationale, Direction des statistiques et des études économiques (DSEE), *Étude sur le secteur informel, recensement des unités économiques de Bangui*, 1990

Le secteur informel et les PME prennent de l'importance dans l'économie de tous les pays du monde. Mais à la différence que dans les pays développés, des mécanismes législatifs et/ou culturels font que la majorité des entreprises du secteur informel intègrent le secteur moderne ou sont appelés à mourir. Alors que dans les pays dit "sous-développés", celles-ci peuvent demeurer plusieurs années ou toute leur vie dans le secteur informel. Les conséquences de cette non transition sont: perte de revenus importants pour les gouvernements, plafonnement des entreprises, persistance des emplois précaires et peu rémunérés et toute une série de caractéristiques propres aux pays sous-développés.

C'est dans l'espoir de favoriser cette transition du secteur informel au secteur formel que plusieurs projets de développement de la petites entreprises ont vu le jour. Certains préconisent une approche technique pour que l'entreprise informelle augmente sa capacité de production et ainsi sa capacité d'affronter le secteur moderne. D'autres préfèrent l'approche associative et d'autres encore l'organisation sectorielle ou régionale. Mais peu importe la forme, l'entreprise qu'elle soit du secteur moderne où informel a besoin pour sa croissance de capitaux. Nous avons vu qu'il n'est pas aisé d'accumuler l'épargne dans un contexte de sous-développement et que dans le cas de la Centrafrique, comme bien d'autres PVD, le réseau bancaire est peu développé.

C'est sur ce constat de contexte peu favorable au développement de l'entreprise privé que furent élaborés des programmes de développement de réseaux d'épargne et de crédit adaptés aux réalités locales. En premier lieu, pour protéger l'épargne des pressions socio-culturelles et, en second lieu, pour offrir aux entreprises productives et capables, du capital

essentiel à leur croissance. En général, ces projets ont des impacts très appréciables au niveau de l'économie régionale en plus de contribuer fortement aux changements des mentalités face à l'argent et ses applications possibles.

Nous verrons au cours d'un chapitre subséquent un exemple de ces projets d'appui à la petite entreprise en contexte de sous-développement. Ce projet qui est en cours depuis 1990 en Centrafrique nous permettra d'évaluer l'approche du crédit dans une société que nous situons à l'étape des conditions préalables au démarrage. Mais voyons d'abord ce qu'implique le crédit à l'entreprise.



## **CHAPITRE III**

### **REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CRÉDIT AUX ENTREPRISES**

#### **3.1 LA BASE DU PRÊT AUX ENTREPRISES**

Au cours de leur vie, la majorité des entreprises sont périodiquement confrontées à des besoins financiers plus grands que leur disponibilité. Pour combler ces écarts, elles doivent faire appel à des capitaux extérieurs et démontrer que le financement est nécessaire; qu'il améliorera la rentabilité ou du moins ne l'abaissera pas, qu'il contribuera à renforcer sa capacité financière ainsi qu'à mieux positionner l'entreprise sur le marché.

La disponibilité des sources de financement externes est d'une importance capitale pour la plupart des entreprises, et ce, afin d'en assurer la croissance.

C'est à partir de besoins financiers de plus en plus nombreux et variés que se sont développées les institutions nationales et internationales de prêts. Au début du siècle et jusqu'aux années 60, le marché du crédit commercial canadien était surtout basé sur la grande entreprise.

Mais au tournant des années 70, il est apparu que la croissance économique était de plus en plus tributaire des PME et que ces dernières souffraient beaucoup des conditions de prêt de l'époque. Peu adaptées à leur situation, ces conditions freinaient le développement et la croissance des PME. L'expansion de PME au sein du tissu industriel fit naître de

nouvelles entités spécialisées dans le financement d'entreprises et créa la nécessité chez les banques de s'adapter à ce nouveau marché. À l'époque où les PME étaient encore peu nombreuses et relativement de petites tailles, ces dernières sollicitaient surtout du financement à court et moyen terme mais "contrairement aux demandes antérieures, les PME sollicitent maintenant auprès de leur institution financière, des participations au financement à long terme de leur entreprise et non un simple support au niveau des opérations courantes."<sup>53</sup>

Au cours de cette période, un certain engouement pour les nouvelles approches du crédit commercial se développa dans le milieu académique et professionnel. Plusieurs auteurs ont alors publié des articles scientifiques portant sur de nouveaux modèles d'analyse ou sur une analyse plus globale des entreprises et de leur capacité d'obtenir du financement externe. Ces nouvelles "théories" du crédit commercial furent à l'origine de changements importants à l'intérieur de plusieurs institutions en ce qui concerne le crédit à la PME.

C'est particulièrement dans le cadre du crédit à la PME que nous aborderons ces approches et modèles d'analyse au cours des sous-chapitres suivants. Nous tenterons d'éclaircir l'environnement et les principes qui prévalent lors de l'analyse du crédit commercial et dans ce qui constitue la base du prêt aux entreprises. Nous verrons en premier lieu le point de vue du prêteur, en second, la relation risque/rendement et pour finir, quelques-uns des modèles d'analyse de crédit élaborés dans une dynamique de marché structuré et efficient tels que l'on retrouve dans les pays industrialisés.

---

<sup>53</sup> Jacques Leclerc, Cahier de recherche: *L'obtention d'un prêt commercial: être ou ne pas être*, p. 2.

### 3.1.1 Le point de vue du prêteur

Le centre de l'activité de la plupart des banques commerciales est de recueillir l'épargne des gens qui disposent de plus de fonds qu'il ne leur en faut à un moment donné et de prêter ces fonds à ceux qui ont des besoins supérieurs à leur disponibilité.

Lorsque cette fonction performe bien, les activités productives et la consommation de la communauté sont toutes deux encouragées. D'ailleurs, lorsque les banques prospèrent, c'est une source d'emplois pour les membres de la communauté, et les autres commerces environnants fleurissent ainsi que leurs fournisseurs"<sup>54</sup> (traduction).

Le prêt n'est qu'une forme de crédit pratiqué par les banques et les autres institutions financières. Au cours des années, une variété de produits répondant aux multiples besoins du monde des affaires furent développés par les institutions prêteuses (carte de crédit, lettre de crédit, lettre de garantie, etc.). Pour les fins de cette recherche, notre attention portera particulièrement sur le prêt à l'entreprise.

Bien que chaque institution prêteuse ait sa propre façon d'analyser le crédit à l'entreprise, deux grandes approches analytiques se distinguent dans l'industrie. La première, que nous pourrions appeler "limitative", se réduit pratiquement à évaluer les garanties proposées par l'entreprise ou ses propriétaires en contrepartie du prêt demandé. Cette approche vise avant tout à assurer complètement les fonds de l'institution par des garanties "en béton" et ne considère les autres variables de l'entreprise qu'en second plan. "Cette approche est dite "limitative" car elle restreint énormément le marché potentiel de l'institution ainsi que le niveau d'activité cérébrale de son personnel d'analyse, le limitant à

---

<sup>54</sup> The Journal of Commercial Bank Lending, A Lender's Guide to Lending Excellence, 1991, p. 7.

un simple rôle d'évaluateur d'actifs."<sup>55</sup> En général, cette approche est de plus en plus délaissée.

La seconde, dite "constructive", utilise une approche plus globale de l'entreprise. Elle met à contribution les différents aspects moteur d'une entreprise dans l'évaluation de sa participation. De cette façon "Elle fait davantage appel au jugement professionnel du personnel spécialisé à l'emploi de l'institution financière."<sup>56</sup> Plusieurs études portant sur l'analyse de crédit ont approfondi les variables qualitatives de cette approche et nous en verrons quelques-unes ultérieurement.

Dans le processus d'analyse d'une demande de financement, il peut se glisser des erreurs de données ou de perception qui risquent de biaiser le jugement et/ou la décision finale de l'institution. Pour éviter ce genre d'erreurs, plusieurs auteurs ont émis un certain nombre de procédures et de renseignements à respecter pour que le jugement s'appuie sur des bases solides et vérifiables.

Pour améliorer la prise de décision, il doit y avoir un processus de prêt bien établi avec des structures et des politiques claires. Normalement, un processus de prêt devrait contenir les trois étapes suivantes:

1. la demande de l'emprunteur;
2. l'évaluation de la demande;
3. l'acceptation ou le rejet de la demande.

---

<sup>55</sup> Jacques Leclerc, Cahier de recherche: *L'obtention d'un prêt commercial: être ou ne pas être*, p. 3.

<sup>56</sup> Ibid. p. 3.

Pour éviter de se retrouver dans une position inconfortable face à ses clients, ses employés, ses actionnaires, sa communauté, etc., le processus de décision de prêt de l'institution doit de plus en plus répondre à des principes universels généralement reconnus. Le premier de ces principes est de maintenir un équilibre constant.

Opérer une institution de crédit est comme conduire une bicyclette, ça devient très désagréable si vous perdez votre équilibre. Dans le cas du crédit, l'équilibre doit être maintenu entre la productivité (monter un volume de prêts à des coûts raisonnables pour la banque) et la qualité (s'assurer que ces prêts seront remboursés comme prévu).<sup>57</sup>

Le deuxième principe est que l'institution doit avoir une politique sociale en ce qui concerne ses prêts. Par exemple, l'institution ne doit pas prêter à une entreprise qui crée des substances toxiques sans qu'elle n'ait une sécurité adéquate ou à une entreprise illégale. Elle devrait aussi tenir compte des impacts physiques et humains (culturels, sociologiques, économiques et environnementaux) de certains projets qui lui sont présentés.

Le troisième se définit dans le principe que "only cash repays loans" (seul l'argent rembourse le prêt). Globalement cet argent peut provenir de trois sources: les cash flow futurs, la conversion d'actifs en argent et le refinancement (réf: Dorfman, 1991). Les autres principes universels sont: la stratégie (où les ressources seront affectées, la diversification du portefeuille de prêts), le professionnalisme (standard de performance, d'intégrité, d'éthique, etc.) et la responsabilisation de l'organisation envers ses employés.

---

<sup>57</sup> The Journal of Commercial Bank Lending, A Lender's Guide to Lending Excellence, December 1991, p. 8.

Au niveau des prêts commerciaux, les auteurs ont identifié plusieurs principes ou politiques à mettre en oeuvre pour que la productivité et la qualité des prêts soient assurées.

Dorfman (1991) identifie 6 standards de base:

1. que l'officier signe un "mémoire" recommandant l'approbation d'un prêt si le risque appréhendé est inférieur ou égal à 4 selon le système d'estimation du risque d'un prêt;<sup>58</sup>
2. que les propriétaires, les managers et les emprunteurs doivent être des gens intègres avec une certaine expérience pertinente des affaires;
3. que l'avoir des actionnaires ou la valeur nette de l'emprunteur doit être en rapport avec le crédit octroyé;
4. le prêt doit avoir trois sources claires de remboursement:
  - les cash flow
  - la conversion d'actifs en argent
  - le refinancement
5. la position de la banque comme créateur doit être la meilleure possible par rapport aux autres créateurs et respecter ses garanties collatérales;

---

<sup>58</sup> Ce standard se réfère à un système d'estimation du taux de risque d'un crédit où 1 équivaut à un crédit de haute qualité et 8 à un crédit qui s'est passablement détérioré au point où la banque doit le prendre à sa charge et qui n'apparaît plus dans son actif. Les crédits cotés 5 et plus sont considérés "critiques" et sont traités en conséquence autant sur le plan de leur gestion que sur leur figuration sur l'actif de l'institution.

6. la banque doit avoir assez de personnel qualifié, de facilité et de procédures en place pour assurer une administration professionnelle des documents, du suivi de l'évaluation du crédit et du support opérationnel du crédit pendant sa durée.

Strischek (1990)<sup>59</sup> pour sa part, émet le principe que l'évaluation du management de l'entreprise devrait être faite avec autant d'attention que certains en mettent pour l'évaluation financière. Il propose entre autres de scruter l'organisation (la charte, les propriétaires, l'organigramme, les descriptions de tâches, les responsabilités, etc.), le personnel (l'éducation, l'expérience, etc.) et d'étudier son efficacité managériale (la planification, l'organisation, le personnel, la direction et le contrôle).

De même, Gryp (1988) considère que le management est important dans l'analyse de crédit mais celui-ci va un peu plus loin en mentionnant que "une fois que la conclusion d'une demande de prêt a utilisé la science du crédit, le travail du prêteur est, au mieux, à moitié complété."<sup>60</sup> Pour lui "l'art" du prêt c'est:

La première étape dans la maîtrise de l'art du prêt c'est l'observation. Simplement en visitant un client à son bureau, le prêteur peut apprendre plus sur l'entreprise que l'emprunteur lui-même souhaiterait en dire. Observer le bureau ou l'entrepôt et regarder comment ça fonctionne. [...] Inspecter l'espace de la comptabilité [...] et le plus important, observer le bureau du ou des propriétaires. [...] Il n'y a aucun substitut à l'observation de l'entreprise à ses débuts et actuellement "kicking the tire". [...] Mettre un client à son aise et être capable d'identifier les vraies qualités de succès dans une entreprise constitue l'insaisissable art du prêteur que semble être le glissement vers l'ère de la dérégulation et la croissance à tout prix."<sup>61</sup> (traduction)

59 The Journal of Commercial Bank Lending, Assessing Creditworthiness: Importance of Evaluating Company Management, March 1990.

60 The Journal of Commercial Bank Lending, Management Evaluation: The Lost Art of Lending, February 1988, p. 6.

61 Ibid. p. 6.

Il y ajoute 5 éléments majeurs de l'évaluation du management d'une entreprise, soit:

1. le leadership; 2. le département des ressources humaines; 3. la diversité de l'expérience;
4. l'expérience et la maturité; 5. la vision.

Bien que l'approche qualitative de l'analyse de crédit se soit accentuée au cours des dernières années [Eisenreich (1981) et Strischek (1990), Amy (1991), Altman (1991) et Gryp (1988)], il n'en demeure pas moins que le volet financier de l'entreprise est incontournable car les états financiers de l'entreprise contiennent beaucoup d'informations de première importance sur ses capacités de rembourser et de faire face à d'éventuelles périodes difficiles. S'il est possible d'obtenir les états financiers de plusieurs années, l'analyse financière traditionnelle permettra de faire une étude sérieuse sur le management de l'entreprise et de ses finances et ce, à un coût minimum. Entre autres, l'analyse par les ratios fera refléter les liquidités, la profitabilité, l'usage et la capacité d'emprunt de même que la performance de l'entreprise. En comparaison avec des données statistiques extérieures sur l'industrie, il sera possible de dresser un premier bilan de santé de l'entreprise et de voir si des investigations plus poussées méritent d'être faites. L'analyse financière est une étape importante du processus d'analyse de crédit puisqu'elle permettra aussi d'évaluer le risque financier que représente l'entreprise.

### **3.1.2 La relation risque / rendement**

Les institutions financières sont à peu près toutes cotées sur le marché des valeurs mobilières et dans ce contexte, elles doivent, comme les entreprises, faire fructifier le capital de leurs propriétaires. La déréglementation des dernières années au Canada leur a ouvert des opportunités intéressantes mais a aussi fait augmenter une concurrence déjà féroce. Il est



donc impératif pour elles de suivre de près tous leurs domaines d'activités. Un des secteurs importants de leurs activités, le prêt commercial, est aussi un secteur où la concurrence est forte et les risques élevés. Risques élevés du fait que les entreprises, petites et grandes, vivent toutes des périodes d'instabilité. Mondialisation des marchés, récession, incertitude politique et économique, concurrence nationale et internationale, etc. sont le lot quotidien des entreprises quelles qu'elles soient.

Bien que les institutions financières soient théoriquement en affaires pour prendre des risques, elles doivent aussi faire des bénéfices donc, prévenir les pertes et diminuer les coûts. À ce niveau, un dilemme se pose; si nous voulons des prêts de qualité nous devons en évaluer toutes les facettes, mais cette évaluation a un coût. Donc, quelle est la limite des coûts en investigation, analyses, documentation etc., que l'on doit investir dans l'évaluation d'un crédit? À titre d'exemple, en fonction d'une marge brute annuelle de 4% sur un prêt, une perte en capital de 1 million nécessite des activités de prêt de 25 millions uniquement afin d'absorber la perte initiale. Dans ce contexte, il est important d'effectuer de bonnes analyses. C'est pourquoi les institutions ont développé des modèles d'évaluation qui allient efficacité et rapidité.

Tâche peu facile que celle d'apprécier la capacité future de remboursement de l'emprunteur. Mais il existe des techniques de plus en plus sophistiquées qui, si elles sont bien utilisées, devraient permettre une appréciation assez juste du risque que représente l'entreprise.

Dans la littérature sur la gestion du risque associé au crédit à l'entreprise, les nombreux auteurs (Eisenreich (1981), Rizzi (1984), Amy (1991, Altman (1990)) ont

identifié une gamme assez complète des facteurs dont il faut tenir compte. Évidemment, il serait illusoire de vouloir tous les intégrer en un seul modèle étant donné leur grand nombre. Mais pour en donner une vision globale, voyons brièvement quelques-uns de ces auteurs.

Pour Eisenreich (1981)<sup>62</sup> l'analyse du risque passe par un processus détaillé en huit étapes incluant chacun plusieurs points (voir article précédemment cité) et la considération des variables suivantes: variables humaines (propriété et l'intangible variable management), variables économiques (politique, légal, situation économique), variable marché (nouveau compétiteur, produit substitue, etc.), variables industrielles (en général, en particulier, cycle de vie, etc.). Bref, il considère qu'en plus de son analyse de crédit, le prêteur devrait avoir une vision globale (big picture) des conditions générales de l'économie et du commerce.

Pour Rizzi (1984),<sup>63</sup> l'analyse du risque a deux composantes: le risque financier associé à la capacité de l'entreprise de générer des ressources (évalué par l'analyse traditionnelle du crédit dominé par les finances) et le risque du marché associé à la compétitivité et la stratégie industrielle de l'entreprise. Ce dernier risque est pour lui trop négligé et c'est pourquoi il en dresse les contours. Le risque associé au marché doit être évalué à partir de l'environnement macro-économique et industriel de l'entreprise et de l'entreprise elle-même par la stratégie commerciale adoptée. Pour lui, trois types de stratégie s'offrent à l'entreprise (leadership = agressive, différenciation du produit = prix haut de gamme et segment de marché = bas prix + volume) et le choix doit être en accord avec les actions posées.

---

<sup>62</sup> The Journal of Commercial Bank Lending, Credit analysis: Tying it All Together, August 1991.

<sup>63</sup> The Journal of Commercial Bank Lending, *Strategic analysis: The Neglected Element in the Term Credit decision*, July 1984.

Amy (1991)<sup>64</sup> a développé une approche qualitative du crédit et du risque. Selon lui, l'évaluation des capacités managériales et l'estimation de la position stratégique de l'entreprise sont deux éléments critiques dans le processus d'analyse du crédit. L'analyse financière demeurant primordiale à ses yeux, il en propose une approche basée sur la volatilité de l'industrie (variabilité des cash flow, des ventes, etc.) et de l'entreprise (management versus propriétaires, taux de croissance, consistance de la performance, etc.). Son analyse se divise en deux temps; l'évaluation managériale et l'analyse de l'emprunteur. Au niveau du management, il interroge les éléments suivants: la qualification des managers, l'aptitude à la planification et le système d'information managérial interne. Avant d'entreprendre l'analyse de l'emprunteur, il questionne si le prêteur a une bonne connaissance du domaine de l'emprunteur. Puis, il y va avec l'estimation du risque de l'industrie (attraction historique de l'industrie, changements clés dans l'environnement économique général, changements majeurs dans l'industrie), du risque stratégique (de l'entreprise par rapport aux besoins du consommateur, avantages compétitifs et des comparaisons sur la structure financière, la stratégie et les opérations) et enfin sur les risques d'opérations (fournisseurs, production, distribution et ventes). Conscient du temps et des coûts exigés par son analyse, il conclut en disant; "Quoi qu'il en soit, l'art de l'analyse de crédit est de savoir quand "assez c'est assez"."<sup>65</sup>

Altman (1990)<sup>66</sup> propose, pour sa part, une démarche différente. Premièrement, le prêteur devrait faire, en compagnie du demandeur, le pronostique de la demande financière

---

<sup>64</sup> The Journal of Commercial Bank Lending, Qualitative Analysis: Evaluating a Borrower's Management and Business Risks, 1991.

<sup>65</sup> Ibid., p. 16.

<sup>66</sup> Major Challenges to Effective Management, Managing the Commercial Lending Process, 1985.

(détail de la demande, besoins appropriés, termes de l'emprunt sollicité, etc.). Ensuite, le prêteur devrait évaluer le facteur de risque global de l'entreprise en analysant chacun des risques suivants:

1. le risque du crédit ou du remboursement, à noter que ce risque sera principalement évalué à partir de l'analyse financière traditionnelle et du cash flow (Z-score et le modèle Zéta de prévision de la faillite);
2. le risque du taux d'intérêt;
3. la contribution du risque de l'emprunteur au risque global du portefeuille de prêt;
4. le risque relié aux opérations;
5. le risque de fraude;
6. le risque de syndicalisation.

Encore une fois, cette approche demande temps et énergie. Par contre, les institutions utilisent de plus en plus la micro-informatique pour accélérer le traitement des demandes de crédit.

Au niveau de la gestion du risque que représente le crédit à l'entreprise, Wyman (1991)<sup>67</sup> croit et démontre que la diminution du risque passe par la diversification du portefeuille de prêts et la révision des outils d'évaluation du risque. Pour réaliser cela, ce dernier propose l'approche suivante: revoir l'estimation du risque, les coûts appréhendés et non-appréhendés du risque, le prix attribué aux différents niveaux de risque, surveiller le risque par les modèles de prévision des faillites et par une gestion adéquate du portefeuille de prêts.

---

<sup>67</sup> The Journal of Commercial Bank Lending, *How to Improve Credit Risk Management*, September 1991.

Donc, pour réaliser des bénéfices dans le domaine des prêts commerciaux, les institutions financières doivent tenir compte du risque que représente les entreprises aux prises avec un environnement en perpétuel changement. À cette fin, elles ont développé des moyens techniques capables d'évaluer rapidement et efficacement les entreprises. Ces techniques analysent les éléments majeurs, précédemment identifiés, pour fournir à leurs utilisateurs une vision globale des résultats sur lesquels le prêteur prendra sa décision qui devra être fonction des règlements et politiques de l'institution.

Mais afin d'utiliser efficacement et rapidement ces résultats, ceux-ci doivent répondre à un ordre de priorités. La nécessité de sélectionner rapidement les projets viables et de les approfondir par la suite au moindre coût a créé le besoin de procédures. C'est ainsi que se sont développés les modèles d'analyse de crédit. Conjugant avec les éléments majeurs privilégiés par son concepteur et l'impératif de rendement des institutions, ils constituent maintenant la base du prêt à l'entreprise.

### **3.1.3 Les modèles d'analyse nord-américains**

Dans cette section, nous verrons trois modèles d'analyse de prêt à l'entreprise. Ces modèles offrent une bonne diversité de par leur approche et ont été, pour la plupart, utilisés dans le cadre de recherches empiriques, ce qui, à nos yeux, en justifie la pertinence.

Le modèle Zimmer 1987<sup>68</sup> est basé sur l'évaluation de la capacité de rembourser de l'entreprise. Il vise essentiellement à prédire la capacité de l'entreprise de rembourser le prêt à partir du cours normal de ses opérations, sans référence aux actifs mis en contrepartie du

---

<sup>68</sup> Abacus, *Modelling Lender's Assessments of the Ability of corporate Borrowers to Repay*, 1981.

prêt ou à d'éventuels garanties ou endosseurs. Selon ce modèle, seuls les cash flow produits par les activités courantes de l'entreprise sont retenus pour l'évaluation de la capacité de rembourser de l'entreprise.

Il est par ailleurs important de faire la distinction entre la décision de prêt et l'évaluation de la capacité de rembourser. La décision de prêt est la résultante d'un processus institutionnel qui accorde ou non un prêt. Ceci impose la considération de garanties adéquates, de la disponibilité des fonds du prêteur, des politiques gouvernementales, des barrières à l'entrée, de l'effet sur le portefeuille de prêt et de l'évaluation de la capacité de rembourser de l'entreprise emprunteuse. Toutes ces considérations entrent en relation dans la décision de prêt telle que démontrée à la figure 1. D'ailleurs, tel que souligné par Zimmer (1987):

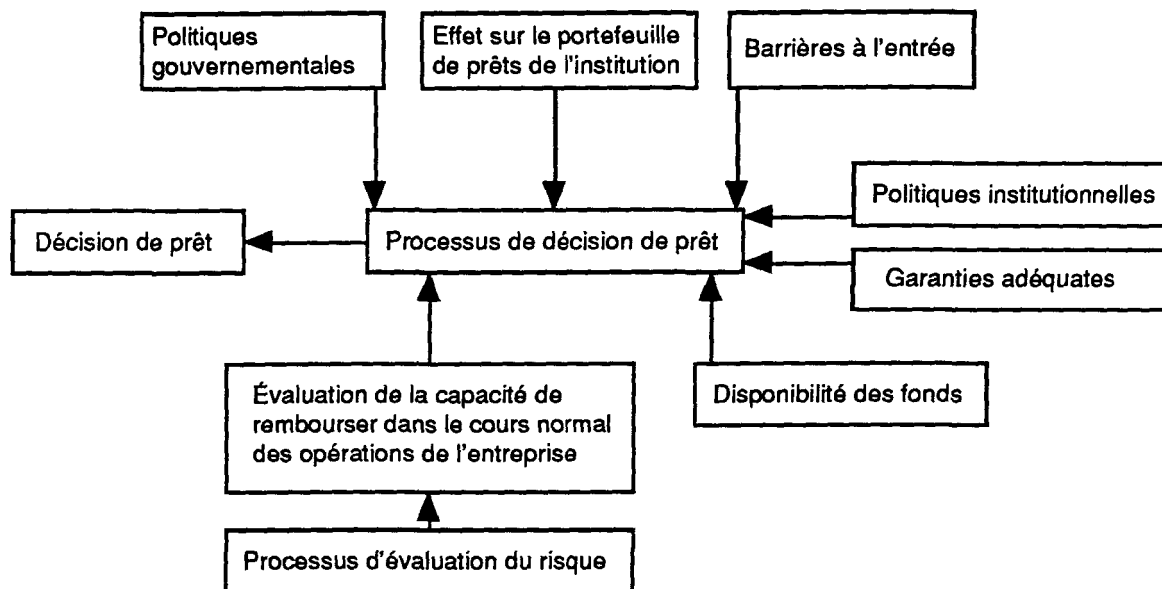
Le processus de décision demande l'assimilation d'inputs dérivés de l'institution prêteuse, de l'expérience de l'agent de crédit et d'une demande de prêt spécifique de l'entreprise ayant rapport au projet proposé. Ce n'est pas un processus de jugement unidimensionnel.<sup>69</sup> (traduction)

L'agent de crédit utilise tous les inputs pour évaluer des facteurs particuliers de l'entreprise et du projet. Ces facteurs sont: les prévisions managériales, le progrès et la position financière, l'expertise du management, l'environnement de l'entreprise et son histoire de crédit. Si le projet est très large ou qu'il constitue un nouveau domaine pour l'entreprise, une démarche similaire sera utilisée pour évaluer le projet dans son ensemble.

---

<sup>69</sup> Ibid.

Figure 1 - La décision de prêt



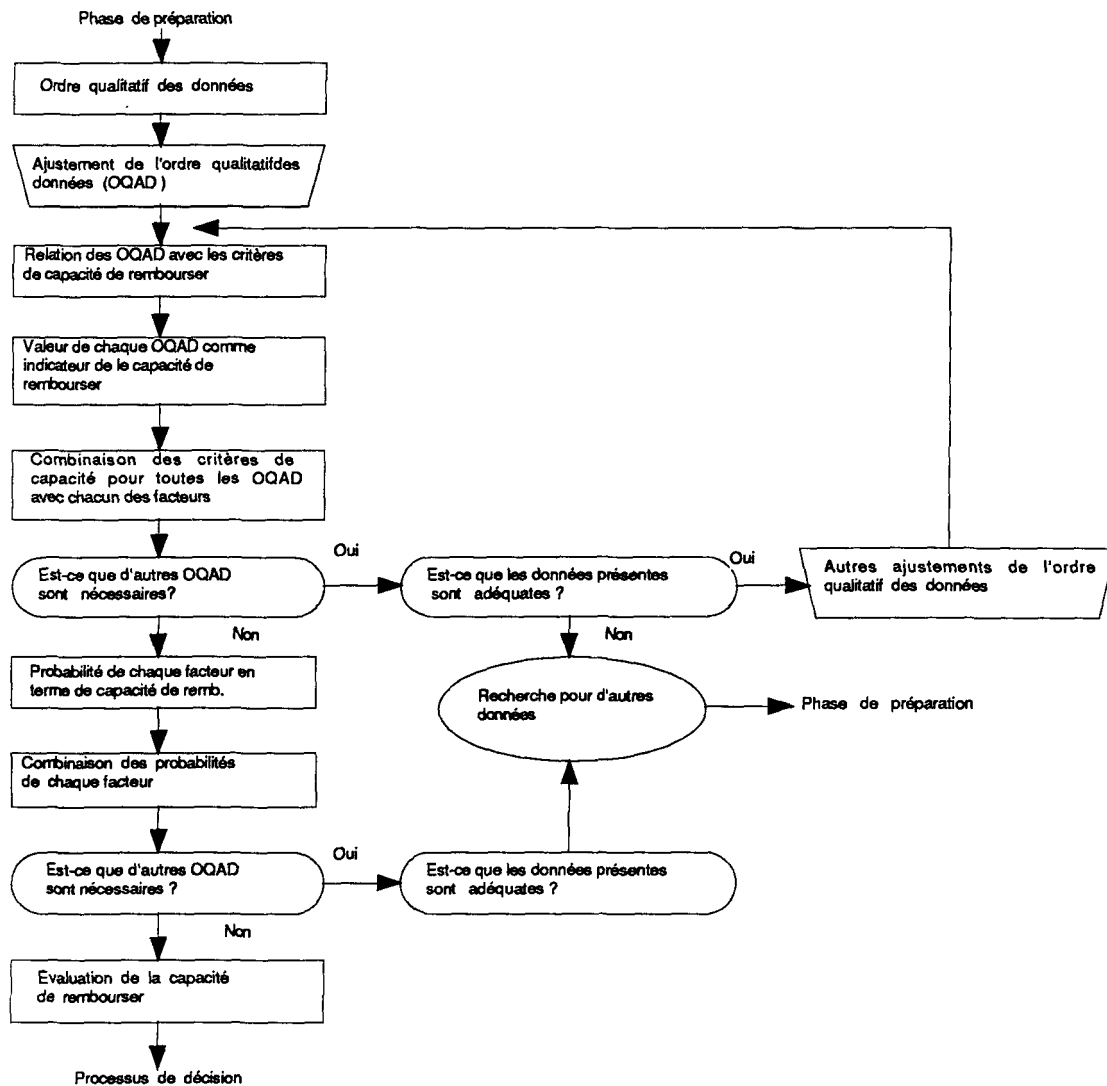
Ce modèle de décision se divise en deux phases, une de "préparation" et une de "processus d'évaluation du risque final et de décision". La phase de préparation implique l'évaluation de la qualité et de l'ajustement des données introduites dans le processus. Pendant cette phase, l'agent de crédit tentera d'améliorer la qualité des états financiers en y apportant des ajustements pour les rendre conformes aux us et coutumes comptables ou de l'institution financière. Selon la littérature des banquiers professionnels, les données issues d'une entreprise non-auditée doivent être jugées de moindre qualité. En ce sens, si l'agent de crédit n'est pas en mesure d'apporter les ajustements nécessaires, il devra réduire l'importance de ces données dans son évaluation en misant sur d'autres données de qualité. Cette phase préparatoire doit aboutir sur un ordre qualitatif des données.

Au début de la deuxième phase (figure 2), une série d'opérations sont effectuées. Ces opérations sont différentes des opérations visant à améliorer la qualité des données vu auparavant. Ces opérations concernent par exemple le calcul des ratios et l'identification des réels bénéfiques de l'entreprise et viennent par conséquent modifier l'ordre qualitatif des données. L'ordre qualitatif ajusté des données (OQAD) ainsi obtenu est alors mis en relation avec les critères de capacité de rembourser. Cette opération devrait nous informer sur la valeur de chaque OQAD comme indicateur de la capacité de rembourser. Les OQAD et les critères sont par la suite regroupés et combinés avec chacun des cinq (5) facteurs de l'entreprise. Ceux-ci étant en rapport avec la capacité de remboursement il en ressort une série de résultats démontrant l'importance de chaque facteur comme indicateur de la capacité de remboursement; il s'agit du "signal-facteur". Si l'agent de crédit est inconfortable avec les signaux facteurs, il peut recourir à d'autres informations. Ceci peut se faire à l'aide de manipulations sur les OQAD déjà disponibles ou à partir de nouveaux inputs. Dans ce dernier cas, il devra refaire l'ordre qualitatif des données avant de reprendre le processus.

Finalement, les signaux facteurs sont combinés et exprimés en probabilité, résultant ainsi en l'évaluation de la capacité de remboursement. Encore une fois, l'agent de crédit peut faire appel à de nouvelles données pour s'assurer d'introduire une évaluation de qualité dans le processus de décision final. L'évaluation de la capacité de remboursement étant l'une des considérations du processus de décision de prêt (figure 1), il faudra que l'institution passe par l'analyse des autres considérations avant de se prononcer sur l'octroi ou non du crédit demandé et de ses conditions.



Figure 2 - Le processus final d'analyse du risque



Ce modèle est en somme assez complexe mais relativement complet. L'utilisation d'un tel modèle exige beaucoup d'expérience et de compétence dans le domaine à moins qu'il ne soit informatisé. L'interprétation des résultats exige une bonne connaissance des nombreuses interrelations et leur portée au niveau de la capacité de remboursement.

Le modèle Rogers et Housel (1981)<sup>70</sup> est basé sur le processus de décision de l'agent de crédit. Il démontre l'interrelation entre l'information sur le demandeur, l'agent de crédit et l'institution et fait état de la dynamique de la perception et du jugement de l'agent de crédit dans sa prise de décision. Ce modèle schématise l'environnement du prêteur et la complexité du circuit menant à la prise de décision. Ce modèle fut créé lors d'une recherche sur l'effet de l'information et du traitement par expertise sur la prise de décision.

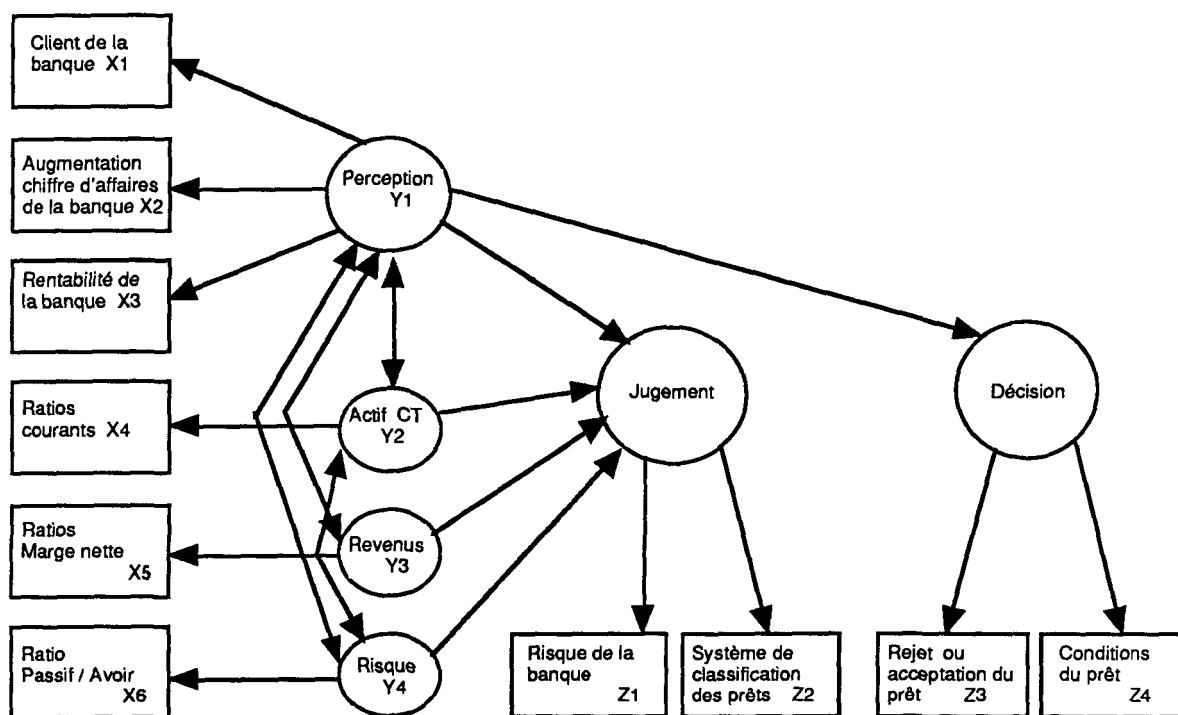
Tout comme Zimmer (1987), Rogers et Housel (1987) identifient deux étapes dans leur modèle, une première de perception et une deuxième de jugement et de décision. Le sujet de leur recherche était d'identifier l'effet des biais perceptuels des agents de crédit dans les deux étapes du processus de décision. Nous nous limiterons dans cette présentation du modèle à démontrer les interrelations identifiées par leur recherche entre les différentes variables du modèle.

Le diagramme du modèle (figure 3) se présente en deux groupes de variables, les variables observables, identifiées par les carrés, et les variables non-observables, identifiées par les cercles. Dans la première série de carrés à gauche, nous retrouvons trois variables (X1, X2, X3) qui influencent directement la perception (Y1) de l'agent de crédit, soit: (X1) le demandeur est un client régulier de la banque, (X2) l'impératif du chiffre d'affaires de la banque et (X3) la rentabilité de la banque.

---

<sup>70</sup> Waymond Rodgers, Thomas J. Housel, *The Effects of Information and Cognitive Processes on Decision Making*, Accountin and business research, Winter 1987.

**Figure 3 - Processus de décision de l'agent de crédit**



L'autre série de trois variables (X4, X5, X6) concerne les informations issues du demandeur, soit: (X4) les ratios courants, (X5) la marge nette et (X6) le ratio passif sur l'avoir. Ces informations sont nécessairement calculées sur plus d'une année pour fin de comparaison et pour en faire ressortir le potentiel et le risque que représente l'entreprise. Les nouvelles variables (Y2, Y3, Y4) d'actif, de cash flow et de risque créées à partir de X4, X5 et X6 influenceront directement la perception de l'agent de crédit qui lui, tiendra compte des variables X1 à X3 pour forger sa perception globale de l'entreprise.

Dans la deuxième étape du processus, nous avons le jugement et la décision. Ces derniers sont évidemment sujets à ce que nous pourrions appeler la procédure de la banque.

Le jugement est fonction de deux indicateurs (Z1 et Z2), lesquels sont mesurés par l'analyse de l'agent de crédit de l'information de l'entreprise et de son évaluation du prêt, en terme de part du risque dans le portefeuille de la banque et du système de classification des prêts. De même, la décision est fonction de deux indicateurs (Z3 et Z4), un de choix de décision et un de conditions du prêt.

En accord avec le modèle présenté et la recherche de Rogers et Housel (1987), la perception influence directement le jugement et la décision de prêt. Les analyses financières influencent directement la perception et le jugement et ce dernier influence la décision.

Le principal avantage de ce modèle est d'identifier l'importance du rôle de la perception dans le processus de décision de prêt. D'ailleurs, la recherche de Rogers et Housel (1987) a démontré que pendant la première étape du modèle, des biais perceptuels étaient à l'origine de différences dans l'évaluation des informations et qu'inévitablement ces biais influençaient le jugement et la décision. Ainsi, l'agent de crédit et l'institution peuvent identifier les points où les biais perceptuels sont fréquents et y apporter une attention particulière.

Le modèle Leclerc 1994<sup>71</sup> est un processus de décision de prêt qui a pour base une évaluation plus globale de l'entreprise. Ce modèle constitue, comme le dit son auteur, une approche "constructive" dans le domaine du prêt à l'entreprise car il allie évaluation quantitative et qualitative dans son processus de décision. À ce titre, il répond à certains modèles d'évaluation du risque vus au point 3.1.2.

---

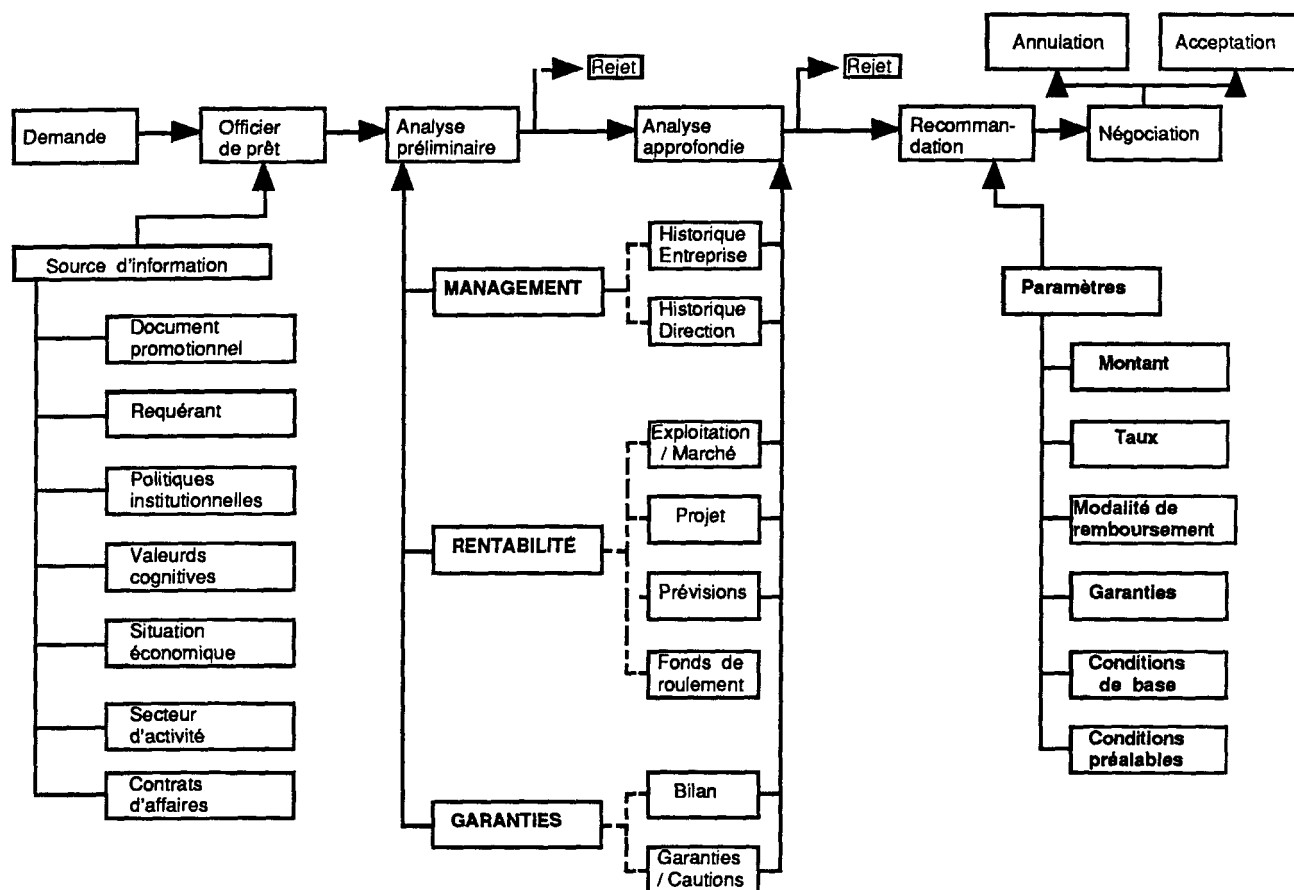
<sup>71</sup> Jacques Leclerc, Cahier de recherche: *L'obtention d'un prêt commercial: être ou ne pas être*, 1994.

Le modèle (figure 4) se divise en deux temps: l'analyse préliminaire et l'analyse approfondie. Les critères utilisés à chacune des deux phases de l'analyse sont présentés à la figure 4. Ces deux phases sont distinctes d'une part, parce qu'une première sélection de viabilité doit être faite au début du processus pour éviter la perte de temps et d'énergie et d'autre part pour répondre à la structure centralisée du pouvoir décisionnel qui caractérise la majorité des institutions financières. L'analyse préliminaire débute par le dépôt de la demande auprès de l'officier de crédit. Ici, le document de demande de crédit revêt une importance capitale puisque c'est sa qualité et sa couverture de tous les aspects de l'entreprise et du projet qui permettront à l'entreprise de franchir ou non l'étape préliminaire.

Au cours de cette étape, l'officier de crédit doit se forger une opinion sur l'entreprise et le projet. Pour cela il entreprendra une première analyse des trois critères de l'analyse préliminaire; MANAGEMENT, RENTABILITÉ et GARANTIES. Cette première analyse se fera à partir du document de demande et en référence aux sources d'informations disponibles (voir figure 4). Il va sans dire que certains éléments des sources d'informations peuvent avoir un impact considérable sur le temps qui sera consacré à cette première analyse.

Celle-ci devrait permettre d'évaluer sommairement la solidité de l'entreprise et l'expertise de sa direction (MANAGEMENT), la situation concurrentielle de l'entreprise, l'opportunité du projet, le réalisme des prévisions et la santé financière de l'entreprise (RENTABILITÉ) ainsi que l'équité de l'entreprise et de ses propriétaires (GARANTIES). Au terme de cette première étape, l'officier de crédit doit faire une recommandation sur le rejet ou sur une analyse plus approfondie du dossier.

Figure 4 - Processus de décision de prêt



Si une analyse approfondie est nécessaire, l'officier de crédit entreprendra une analyse détaillée des huit critères de l'analyse approfondie présentés à la figure 4. Chaque critère sera développé en fonction de l'objet du prêt et du stade de développement de l'entreprise, puisque ces derniers sont des éléments majeurs dans la détermination du risque à être supporté par l'institution.

Au terme de cette analyse, deux possibilités s'offrent à l'agent de crédit: le rejet ou la recommandation de prêt. Cette recommandation est souvent accompagnée d'un ou plusieurs paramètres tels que le montant, le taux, etc. (figure 4). Il arrive que ces paramètres soient l'objet de négociation, alors il y a possibilité d'annulation des démarches.

Ce modèle est assez complet dans son approche de la problématique de la décision de prêt à l'entreprise. Son plus grand avantage est probablement sa flexibilité au niveau de l'analyse des données. Et dans un contexte de PME où les données sont souvent parcellaires, insuffisantes ou de courte durée, la flexibilité peut être utile pour réaliser une analyse tout de même approfondie. C'est à peu près comme dans le modèle de Zimmer (1987) où il est possible d'interchanger l'importance de certaines données manquantes ou de mauvaise qualité sur d'autres de bonne qualité.

Nous venons de voir brièvement quelques uns des nombreux modèles d'analyse de crédit à l'entreprise. Avec les modèles d'évaluation du risque et le point de vue de l'institution abordés auparavant, nous avons maintenant une bonne idée de ce qu'est la base du prêt à l'entreprise.

Ce domaine du prêt à l'entreprise est en pleine expansion depuis de nombreuses années et doit, tout comme les entreprises, être des plus vigilants pour réussir. Le nombre toujours grandissant d'entreprises, dont la plupart ne verront pas leur cinquième année d'existence et la complexité des marchés en occident ont nécessité le développement d'outils, parfois bien complexes, d'analyse des entreprises en besoin de financement. Toutefois, les moyens

disponibles (informatique, communication, etc.) et le niveau d'instruction des entrepreneurs occidentaux ont contribué à leur adaptation à ces outils et ainsi, à maintenir l'efficience de ce marché.

En pays sous-développés ou en développement, le contexte socio-culturel et économique rend ce marché très difficile. Comme nous l'avons vu, dans ces pays les entrepreneurs locaux sont soumis à des pressions socio-culturelles intenses qui les aspirent au niveau de la masse, c'est-à-dire au standard de pauvreté. Dans ce contexte, les rares institutions financières se limitent à transiger avec les entreprises étrangères et les rares nantis locaux car il n'est pas de leur mandat d'investir dans un hypothétique développement commercial ou industriel.

Mais pour que se réalise ce "nécessaire" développement du secteur privé, les entrepreneurs locaux doivent pouvoir compter sur une assistance financière et technique exempte des pressions sociales pour que ceux qui en sont capables sortent du cercle vicieux de la pauvreté. Nous avons vu qu'il existe des projets axés sur la petite entreprise et que ceux-ci contribuent grandement à l'amélioration de la situation. Dans les prochains chapitres nous analyserons un de ces projet et tenterons de voir dans quelle mesure il est possible d'améliorer son intervention en ce qui concerne l'assistance financière.



## **CHAPITRE IV**

### **VITA ( VOLUNTEERS IN TECHNICAL ASSISTANCE)**

#### **4.1 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION**

Fondé en 1959 par un groupe d'entrepreneurs, d'ingénieurs et de scientifiques, VITA est un organisme non gouvernemental à but non lucratif américain qui intervient dans le processus de développement socio-économique des pays en développement. Son siège social est à Arlington en Virginie EU et son conseil d'administration est principalement composé de hauts cadres ou de propriétaires d'entreprises. Présent dans plusieurs PVD tels que le Tchad, la Centrafrique, le Bénin, ses principaux domaines d'intervention se résument ainsi:

- transfert de technologie dans tous les secteurs, en particulier dans ceux de l'énergie et de l'agriculture;
- appui à la promotion et au développement des PME/PMI et de la micro-entreprise;
- intervention dans le domaine de la formation par la distribution et la communication de documents techniques.

Le nom de VITA (volontaires en assistance technique) peut porter à confusion. En effet, nous serions portés à croire que l'organisme est voué à l'envoi de volontaires dans les pays sous-développés alors qu'il n'en est rien. Son rôle premier était de produire et de

distribuer des documents techniques (technologies adaptées en agriculture, énergie, fabrication, etc.) produits sur une base volontaire par des "Peace Corps" ou des universitaires par exemple, d'où le nom de volontaires en assistance technique. D'ailleurs, VITA se spécialise toujours dans la communication de ces documents techniques et a même fait l'acquisition au cours des années 80 d'un satellite de communication. Ce satellite est utilisé en partie pour desservir quelques bases terrestres, déployées par VITA sur la base de projet, pour la communication de ces documents techniques dans des zones sous-développées.

Comme la plupart des ONG, VITA sous-contracte des projets de développement sur le terrain. À ce titre, VITA a développé depuis plusieurs années une expertise certaine dans le domaine. En plus de la logistique d'appui aux projets, VITA envoie des coopérants sur place pour diriger et gérer les premières phases des projets. Évidemment les coopérants ont accès à une banque de documents techniques considérable, qu'ils peuvent utiliser dans le cadre du projet ou proposer à des entreprises ou associations locales afin de les aider dans leur domaine.

En 1989, VITA signait une entente avec le gouvernement centrafricain et la Banque mondiale pour élaborer et tester un projet pilote d'appui à l'entreprise privée. Ce n'est qu'en 1992 que le projet VITA Micro-Entreprises fut intégré officiellement au Programme d'assistance à la réhabilitation et au développement de l'entreprise privée (PARDEP) conclu précédemment entre la Banque mondiale et le gouvernement centrafricain. VITA prenait ainsi un des volets du programme visant la conception et l'application d'un programme de crédit générateur d'emplois en faveur des micro-entreprises «rentables». L'entente prévoyait entre autres deux phases de quatre années (1991-1994, 1995-1998) dont la deuxième était

conditionnelle aux résultats de la première. L'ouverture de deux succursales en province pendant la première phase était prévue.

La mission du projet est de contribuer à la promotion et au développement de la micro-entreprise centrafricaine génératrice d'emplois par le biais du crédit et de l'assistance technique. Ainsi, le but recherché par VITA-RCA est de fournir du crédit destiné à l'investissement et au fonds de roulement et de l'assistance technique aux entrepreneurs capables mais qui n'ont pas accès au crédit commercial des banques ou à leur fortune familiale. Les objectifs poursuivis sont:

1. augmenter la productivité et le revenu des entreprises et de leurs employés;
2. stabiliser et générer des emplois;
3. stimuler le secteur agricole et augmenter le revenu des paysans à travers un appui en crédits pour les agricultures novatrices ainsi que les activités de commercialisation et de transformation agricole;
4. augmenter la variété et la qualité des biens et services disponibles aux consommateurs;
5. promouvoir la substitution des biens importés.<sup>72</sup>

Le projet, à caractère expérimental, a été conçu dans le but de mettre en oeuvre des méthodes innovatrices de gestion de crédits et de conseils ayant un bon rapport efficacité-coûts. Ceci en maximisant le recouvrement des coûts et la viabilité potentielle, tout en procurant des gains socio-économiques essentiels. Pour ce faire, le projet a adapté au

---

<sup>72</sup> VITA, *Projet Micro-Entreprises, Sixième Rapport d'activités*, 1990.

contexte socio-économique et culturel de la République Centrafricaine certains éléments de projets de soutien aux entreprises qui ont eu du succès dans d'autres pays.

## **4.2 MODÈLE D'ANALYSE DE CRÉDIT VITA**

Disons tout d'abord que le caractère expérimental du projet et le contexte socio-culturel très particulier de la République Centrafricaine justifient à eux seuls l'adaptation constante qu'à dû faire VITA dans l'approche de son intervention socio-économique. Alors que l'instabilité socio-politique et économique ont pour leur part considérablement diminué le potentiel du projet au cours des premières années.

Si le projet a dû occasionnellement modifier ses facteurs d'analyse, la variété des crédits offerts et durcir les garanties exigées pour tenir compte du contexte, les conditions d'admissibilité sont quant à elles demeurées à peu près les mêmes. Avant de vous présenter le modèle d'analyse de VITA, nous verrons brièvement les conditions d'admissibilité du projet.

Les crédits offerts par VITA sont de deux types, les crédits de groupe dits de "caution solidaire" (CS) et les crédits individuels. Les crédits CS sont caractérisés par leur faible montant (30 000 FCFA et plus) et leur garantie (signature d'actes de caution solidaire (annexes 3 et 4). Ces crédits sont offerts à ceux qui ne peuvent offrir d'autres garanties acceptables et dont le regroupement favorise, par pression sociale, le respect de leurs engagements. Le mode de fonctionnement des crédits solidaires est le suivant: lorsque 3 à 5 membres du groupe sont acceptés par le comité, un premier membre reçoit le prêt; à son

premier remboursement mensuel, le deuxième reçoit son prêt et ainsi de suite. La reconduite des nouveaux prêts est presque automatique si chacun est en règle avec VITA. Après 2 ou 3 prêts croissants selon l'épargne accumulée (4% du prêt / mensualité), une nouvelle visite déterminera si l'on doit poursuivre la série de crédit.

Les crédits individuels, quant à eux, couvrent toutes les autres formes de crédit, caractérisées par leur garantie. Le montant des crédits individuels va de 100 000FCFA à 2 500 000 FCFA (maximum déboursable par le projet).<sup>73</sup> Les crédits individuels fonctionnent comme en Amérique: après le remboursement total d'un prêt, le processus au complet doit être refait.

Les conditions sont pour les deux types de crédit à peu près les mêmes, sauf concernant les modalités de remboursement, les frais de dossier et évidemment la garantie. En gros, les conditions concernent l'entreprise (opérationnelle, rentable, génératrice d'emplois et dans le rayon d'action de VITA) et l'entrepreneur (honnête, participatif, du métier, pas accès à d'autres moyens financiers et contribuer monétairement au projet). En ce qui concerne les conditions de crédits de groupe (annexe 5), la formation du groupe et leur acceptation de la garantie (caution solidaire) sont une condition préalable à l'analyse des dossiers. Pour les crédits individuels (annexe 6), les garanties pouvant être exigées sont: la retenue sur salaire ou aval, gage de biens personnels, hypothèque, fonds de garantie (33% du montant du prêt), nantissement ou location à bail des équipements achetés.

---

<sup>73</sup> Basé sur le franc CFA de 1993, avant la dévaluation de 1994.

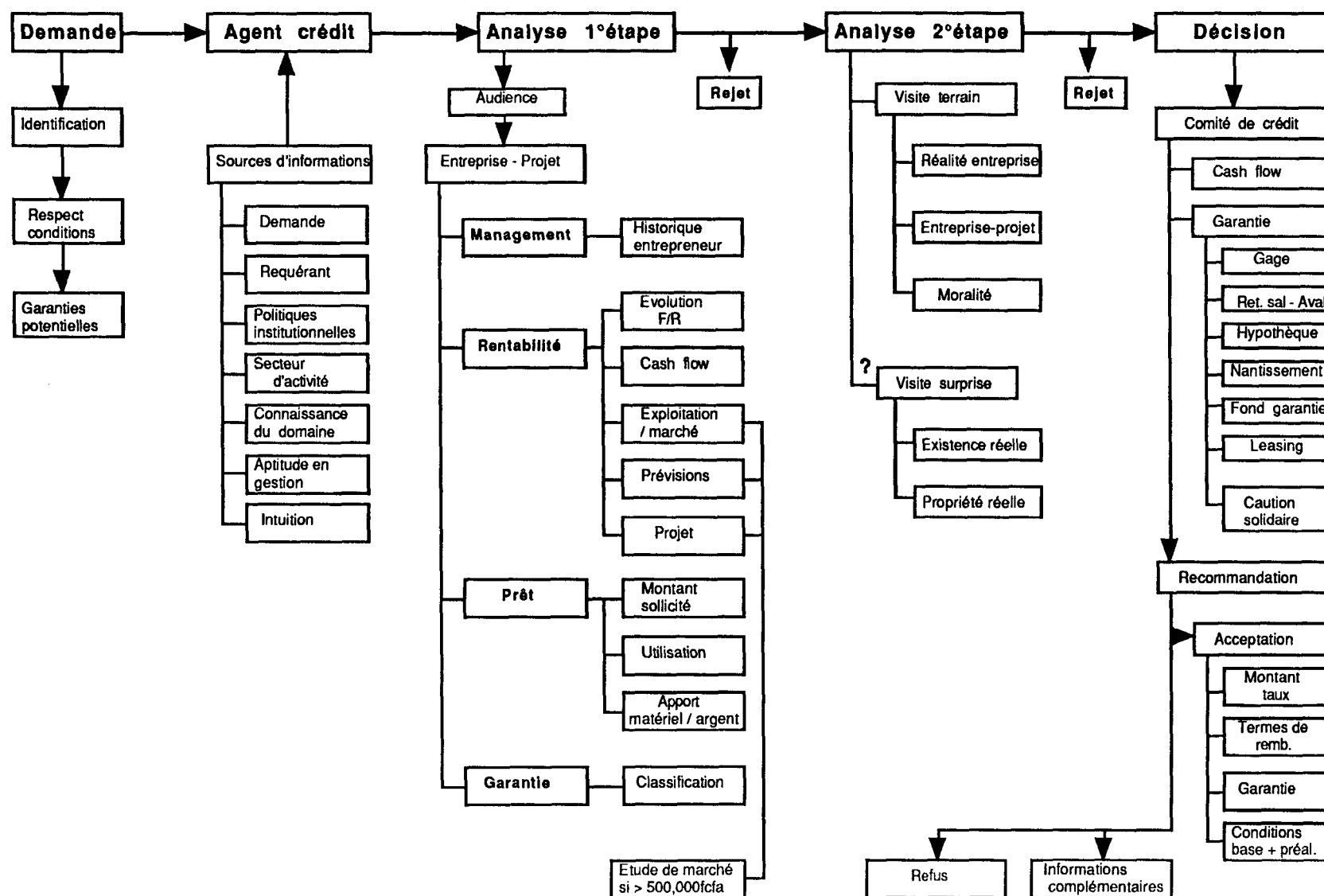
Le modèle d'analyse que nous allons décrire dans les prochaines lignes est celui que le projet utilisait au début de 1994. Dans le but de bien illustrer le processus d'analyse dans un milieu sous-développé et de mieux situer le lecteur face à ce contexte, nous décrivons le modèle tel qu'il se vit dans l'organisation, annexes à l'appui.

Le modèle VITA d'analyse de crédit (figure 5) est un modèle en deux étapes. La première vise à accumuler toutes les informations possibles sur l'entrepreneur et son entreprise et à en évaluer le potentiel, alors que la deuxième cherche à confirmer les informations obtenues, à les modifier le cas échéant et à les regrouper pour fin de présentation au comité de crédit.

En tout premier lieu, une demande manuscrite avec acte de naissance et photo est déposée. La réception est alors chargée de voir si le requérant répond aux conditions d'admissibilité et de remplir une fiche d'identification (annexe 7) dans laquelle il est demandé des informations géographiques des installations et du domicile du requérant ainsi que l'identification potentielle de garanties. Si le requérant doit faire partie d'un groupe, une invitation à une séance de constitution de groupe lui est remise, sinon un rendez-vous lui est assigné pour la première étape de l'analyse (l'audience).

Lors de la première étape, l'agent de crédit reçoit le requérant en audience. En tenant compte de ses sources d'information (demande, politiques institutionnelles, connaissances, aptitudes en gestion, vécu, etc.) celui-ci interrogera le requérant. Ses interrogations porteront sur les facteurs MANAGEMENT (historique de l'entreprise et du requérant), RENTABILITÉ (F/R, cash flow), PRÊT (montant, utilisation, remboursement et apport personnel) et GARANTIE (classification) (annexes 8 et 9).

Figure 5 Modèle VITA d'analyse de crédit



Si la demande est de plus de 500 000FCFA, une étude de marché (annexes 10 et 11) couvrira l'exploitation du marché, les prévisions et le projet sous le facteur RENTABILITÉ. Au terme de cette première étape, l'agent de crédit donne rendez-vous au requérant pour la suite de son dossier.

Lors de la deuxième étape, qui se situe généralement une semaine après l'audience, l'agent de crédit visite l'entreprise et tente de vérifier les informations reçues lors de l'audience. Il procède par la même occasion à l'évaluation de la viabilité de l'entreprise, son chiffre d'affaires et entame une enquête sur la moralité / personnalité du requérant. Si des doutes persistent après cette visite, l'agent de crédit peut planifier une visite surprise afin de vérifier la réelle propriété ou existence de l'entreprise. Ensuite l'agent de crédit finalise son dossier et monte une fiche de présentation pour le comité de crédit (annexe 12).

Cette fiche contient plusieurs informations dont la plupart sont pour le système de gestion des crédits informatisés. La partie III de cette fiche présente la situation des cash flow telle que reçue lors de l'audience et de la visite et tente d'évaluer les cash flow futures à partir du capital disponible et d'un éventuel crédit. On tente alors, par règle de trois, d'extrapoler les ventes futures et par pourcentage, les cash flow. Cette procédure vise évidemment à évaluer les capacités actuelles et futures de remboursement de l'entreprise. À noter que cette fiche sera la seule remplie par l'agent de crédit en ce qui concerne chacun des membres d'un groupe de crédit solidaire (CS).

Le comité de crédit hebdomadaire composé des agents de crédit et de la direction évaluent chaque dossier sur les cash flow actuels et futures de même que la garantie proposée. À ce niveau, la recommandation de l'agent de crédit chargé du dossier peut être



déterminante. Si le dossier est accepté, les conditions, termes, montant, taux et garantie sont fixés par le comité et ne pourront faire l'objet de négociation. Si le crédit est accepté tel quel, il y a contrat, sinon le dossier est rejeté, ce qui ne se produit que très rarement.

Le temps octroyé pour l'audience, la visite, l'administration et la présentation du dossier peut varier entre une et trois heures environ. Le dossier d'un membre CS peut prendre moins d'une heure. Le faible montant du prêt, les secteurs d'activité relativement communs, le faible niveau d'instruction et la force de la garantie morale offerte en contrepartie en justifient le traitement accéléré. Ce type de crédit justifie à lui seul l'appellation "projet d'aide au développement de la micro-entreprise" puisqu'il constitue plus de 50% des activités du prêt du projet.

En ce qui concerne les crédits individuels, le temps écoulé avant d'obtenir une réponse peut varier beaucoup. La complexité et l'ampleur de l'entreprise, le montant sollicité, la disponibilité du matériel recherché, la recherche et l'organisation d'une garantie acceptable, etc. sont tous des facteurs qui rendent le travail des agents de crédit comme celui des entrepreneurs, difficile, et font perdre énormément de temps à tous. En général, le premier membre d'un groupe CS reçoit son prêt entre 2 à 4 semaines après avoir déposé sa demande. Alors que pour un crédit individuel cela varie normalement entre 3 et 6 semaines.

En comparaison avec les modèles occidentaux déjà vus, le modèle VITA d'analyse de crédit est assez complet dans son approche de l'entreprise / projet mais laisse aussi entrevoir certaines faiblesses par rapport au contexte du secteur informel. En effet, beaucoup de temps est investi dans la récolte d'informations qui de toute façon sont non ou peu vérifiables. La méthode d'approximation des cash flow futures et donc de la capacité de rembourser qui

utilise ces informations est sans aucun doute trop généreuse et source d'erreurs de jugement. Il apparaît aussi que la visite de l'entreprise soit la seule source d'informations potentiellement vérifiable.

D'autre part, le traitement manuel, de façon professionnelle, de toutes ces informations risque de prendre un dur coup advenant une augmentation considérable du nombre de dossiers à traiter; tel que vécu par l'organisme en 1993 alors que les demandes ont plus que doublées. Cette situation a eu pour effet de diminuer la qualité des audiences, des visites, des enquêtes de moralité, du nombre de visites surprises, tout en favorisant un travail individuel des agents de crédit et tout ce que cela peut impliquer comme risque dans l'éthique et les recommandations sur les dossiers.

Par contre, les garanties exigées devraient contrebalancer ces faiblesses. Mais là encore, l'expérience nous a démontré que la réalisation des garanties n'est pas évidente en contexte de sous-développement, d'où l'importance d'adapter les garanties offertes à la réalité; adaptation que l'on doit faire dans le sens d'une réalisation rapide en évitant les recours en justice où le temps et l'argent dépensés risquent fort d'être supérieur au montant du crédit.

#### **4.2.1 Objectif d'autoportance de VITA-RCA**

L'autoportance est un concept qui englobe les facteurs essentiels généralement utilisés en entreprise privée mais utilisé surtout par les organisations à but non-lucratif. En somme, nous pourrions dire que l'autoportance est la planification des facteurs financier,

organisationnel et du marché, dont le but est d'assurer la survie du projet ou de l'organisation qui offre des services opportuns à une population donnée sur une base communautaire et coopérative mais qui est guidée par un objectif d'équilibre financier.

Au niveau financier, il faut développer des méthodes de planification et de contrôle pour augmenter ses revenus, diminuer ses coûts et ce, sans nuire à la mission de l'organisation. Au point de vue organisationnel, il faut s'assurer que les méthodes et coutumes utilisées servent la mission et les objectifs poursuivis et que le personnel "qualifié" respecte l'éthique de la profession. Le marché, qui est la raison d'être et la source de l'organisation, doit faire l'objet d'une attention particulière de la part de celle-ci. Le développement d'une clientèle, la promotion des services offerts, répondre adéquatement aux besoins de sa clientèle, étudier le potentiel et l'évolution du marché, etc. ne sont que quelques-uns des éléments qui composent ce facteur essentiel à l'organisation.

En ce sens, l'autoportance de VITA passe bien sûr par son autofinancement (que nous verrons dans la prochaine section) mais aussi par le développement de son marché et de son organisation. Au cours de 1993, la clientèle de VITA a augmenté de façon considérable. Cette augmentation fut en partie due à une meilleure conjoncture socio-économique mais surtout à une plus grande ouverture dans l'octroi des crédits et à la promotion directe et indirecte des services offerts. Il faut mentionner que ce changement de cap fut planifié par le nouveau directeur du projet qui, dans son optique, considérait que l'augmentation du volume des crédits compenserait l'augmentation des mauvais crédits. En effet, il eut raison puisqu'une augmentation de 252% du nombre des crédits par rapport à 1992<sup>74</sup> fut réalisée et

---

<sup>74</sup> VITA-RCA, *Rapport Intérimaire 1990- Octobre 1993 Projet Micro-Entreprises en République Centrafricaine*, 1993.

il n'y eut qu'une variation de 1% dans le taux de non-remboursement. Il faut noter qu'un service de recouvrement fut mis sur pied et que le recouvrement était le mot d'ordre.

De même, une plus grande ouverture aux entreprises de plus grande envergure (PME/PMI) fut planifiée et a déjà donné des résultats sur le nombre de crédits supérieurs à 300 000 FCFA. De par sa mission et pour développer son marché à venir, VITA doit aussi voir à l'émergence d'une classe d'entrepreneurs capables d'innover et d'utiliser efficacement les ressources disponibles. Mais dans un contexte où la population compte plus de 70% d'analphabètes et que la survie est l'objectif principal à court terme, il est difficile de sensibiliser des gens aux théories et techniques provenant des pays industrialisés. Par contre, des efforts d'enseignement des rudiments d'une entreprise et de l'assistance technique sont tout de même faits.

Dans la même période de 1993, VITA a connu un intense mouvement au sein de son organisation. La forte croissance de la demande a créé un besoin accru de personnel local qu'il a fallu embaucher rapidement et sans planification préalable. Ces adaptations rapides ont donné lieu à plusieurs anicroches; mais dans l'ensemble cela s'est bien déroulé. Par contre, l'implantation d'un système de gestion des crédits informatisé a fait ressortir des comportements frauduleux et contreproductif de la part de quelques employés. Il faut dire que l'éthique au travail n'est pas encore une valeur culturelle en Centrafrique et qu'il est très difficile de trouver du personnel ayant un minimum d'expérience. Dans ce contexte, l'organisation devra développer sa propre formation des employés en y intégrant la problématique de l'éthique au travail. Ceci en améliorant les contrôles des procédures et données.

#### **4.2.2 Évaluation de l'autofinancement actuel et potentiel**

Disons tout d'abord que la rentabilité d'un projet de développement à caractère économique est une chose et que son adaptation et l'applicabilité dans ses méthodes de travail au contexte socio-culturel en est une autre. Généralement, dans les premières phases des projets l'accent est mis sur l'adaptation au contexte local et c'est seulement lorsque cela est atteint qu'il y a possibilité d'entrevoir l'autofinancement.

VITA Micro-Entreprises est un projet pilote destiné à développer des institutions financières adaptées aux petites entreprises et capables de recouvrir ses dues dans le contexte particulier de la Centrafrique. À ce titre, la priorité des premières années du projet a été de développer et d'adapter ces méthodes de travail à la réalité centrafricaine. C'est en 1993 que s'est opéré la transition vers la rentabilité avec les résultats suivants.

Une politique de marketing plus agressive et une amélioration des procédures de traitement ont contribué à l'augmentation de plus de 300% du nombre de demandes, de 325% du montant des crédits octroyés et de 252% du nombre des crédits. Malgré cette forte croissance, le taux de recouvrement fut maintenu à 92% contre 93% en 1992. Durant la même période, la direction a révisé à la hausse les frais de service (ils sont maintenant de 2 à 4% / mois dégressif ou non, selon le type de crédits et la durée de remboursement), introduit des frais de dossier (500 FCFA pour chaque membre des CS et 4% du montant des crédits individuels avec un minimum de 4000 FCFA) et exigé l'application stricte des pénalités de retard (2000 FCFA plus frais de service applicable). D'ailleurs, le nouveau système informatique de gestion des crédits voit à l'application de ces nouvelles politiques.

C'est ainsi que les revenus de 1993 ont augmenté de 244% pour atteindre plus de 16 millions de francs CFA contre 6.5 millions en 1992 et de 5.5 millions en 1991. Le Tableau 2 sur l'autofinancement de VITA nous démontre l'évolution des résultats depuis 1991. Il présente aussi l'estimation des revenus et dépenses pour 1994. La forte hausse des revenus prévus pour 1994 est basée sur les revenus des derniers mois de 1993 alors qu'étaient instaurées les nouvelles tarifications et politiques et sur le rythme de croissance des crédits octroyés. Ainsi 3 130 crédits (2 500 CS et 630 ind.) pour un montant de 247 millions sont prévus pour 1994 contre 2 000 crédits et un montant de 206.5 millions en 1993. Avec une marge de 24% (en hausse de 3 % par rapport à 1992), nous obtenons les revenus de 59.4 millions.

Nous pouvons aussi constater une augmentation constante dans la couverture des frais locaux, de l'assistance technique locale et de l'assistance technique internationale. D'ailleurs, selon les estimations de 1994, les frais locaux seront couverts plus de deux fois alors qu'avec l'assistance technique locale, la couverture se situera à près de 82%. Malgré une forte hausse des coûts de l'assistance technique internationale, les prévisions de 1994 augmentent leur couverture des frais totaux à 34% contre 13% en 1993.

**Tableau 3 - Autofinancement de VITA**

\* Millier de francs CFA

	1991	%	1992	%	1993	%	1994*	%*
Revenus <sup>1</sup>	1 382	100%	5 577	100%	16 092	100%	59 400	100%
Frais locaux <sup>2</sup>	11 956	865%	15 559	279%	21 320	132%	29 395	49%
Ass. tech. locale <sup>3</sup>	17 934	1300%	23 338	418%	31 980	199%	43 227	73%
<b>Sous-total</b>	29 890	2162%	38 897	697%	53 500	332%	72 622	122%
Ass. tech. internationale <sup>4</sup>	41 965	3036%	56 637	1015%	66 776	415%	100 287	169%
<b>Total</b>	71 855	5199%	95 534	1713%	120 076	746%	172 909	291%
Taux de remboursement	95%		93%		92%		92%	
Montant moyen des prêts	134 053		101 529		97 784			
Marge sur le montant des crédits	22%		21%		12% <sup>5</sup>			

1- Frais de services (intérêt) + frais de dossier + pénalité

2- Comprend tous les frais relatifs à la gestion de la clientèle et du portefeuille de prêts (personnel local, bureaux, frais d'opération fixes et variables)

3- Assistance technique locale (formation, suivi, missions, etc.)

4- Assistance technique internationale (personnel expatrié, indemnité, frais généraux et tous les frais non-nationaux y compris l'assistance du siège social de VITA)

5- 74% des crédits ont été octroyés à partir du troisième trimestre de 1993

\* Estimation pour 1994, (source: Rapport intérimaire 1990-93 - VITA-RCA)

Dans le but d'évaluer le niveau d'activité que devrait atteindre VITA pour couvrir la totalité de ses frais, nous avons calculé son seuil de rentabilité. Le tableau 4 nous en présente les résultats. Pour réaliser nos calculs, nous nous sommes basés sur l'estimation des dépenses pour 1994 et avons émis les hypothèses<sup>75</sup> suivantes :

- \* Marge brute de 24% (taux de remboursement de 92%, frais de dossier et pénalités inclus)
- \* Proportion des crédits: CS = 40% du montant total des crédits  
Ind. = 60% " " " " "
- \* Moyenne pondérée des crédits: CS = 57 000 FCFA  
Ind. = 248 000 FCFA

---

<sup>75</sup> Source: VITA-RCA, *Rapport Intérimaire 1990- Octobre 1993*, 1993.



Tableau 4 - Évaluation du seuil de rentabilité

Description	A Dépenses prévues 1994*	B Montant total des crédits $A \times .4167$	C Nombre de crédits CS $B \times .40 + 57\ 000$	D Nbr de crédits ind $B \times .60 + 248\ 000$	E Nombre total de crédits C + D
Frais locaux + assistance tech. locale + assistance tech. interne	172 909 CFA	720 511 CFA	5 055	1 743	6 798
Frais locaux + assistance tech. locale	72 622 CFA	302 615 CFA	2 123	732	2 855
Frais locaux	29 395 CFA	122 489 CFA	860	296	1 156

Nous constatons, à la lecture de ce tableau, qu'un montant de 720.5 millions de francs CFA, environ 6800 crédits (selon nos hypothèses de la page 132) serait nécessaire pour couvrir totalement les frais du projet pour l'exercice 1994, alors qu'un montant de 302.6 millions de francs CFA (122% des activités de crédit prévues pour 1994) suffirait à autofinancer les frais locaux et l'assistance technique locale.

Pour illustrer différents scénarios de croissance des revenus sur l'atteinte du seuil de rentabilité dans le temps, nous avons préparé le tableau suivant.

**Tableau 5 - Évaluation prévisionnel du seuil de rentabilité de VITA  
selon différents scénarios de croissance des revenus.**

\* Milliers de FCFA.

Description	1994	1995	1996	1997	1998	2003
Frais totaux du projet						
Croissance maximum de 33% / an	172 909 <sup>1</sup>	229 969	305 859	406 792	541 034	2 251 554
1er scénario						
Revenus (croissance de 353%/an) <sup>2</sup>	59 400	209 682 <sup>3</sup>	740 177 <sup>4</sup>			
2e scénario						
Revenus (croissance de 100%/an)	59 400	118 800 <sup>3</sup>	237 600	475 200 <sup>5</sup>		
3e scénario						
Revenus (croissance de 50%/an)	59 400	89 100	133 650 <sup>3</sup>	200 475	300 713	2 283 531 <sup>6</sup>

- 1- En augmentation de 43% par rapport à 1993 (25% en 1993 et 31% en 1992).
- 2- Augmentation moyenne des revenus au cours des trois dernières années (353%).
- 3- Revenus suffisants pour couvrir les frais et l'assistance technique local en 1995 qui devraient se chiffrer aux environs de 98 489 180 FCFA (frais locaux (croissance maximum de 38%) = 40 565 000 FCFA et assistance technique locale (croissance maximum de 34%) = 57 924 000 FCFA).
- 4- Montant des revenus correspondant à 3 084 318 000 FCFA d'activités de crédit (selon nos hypothèses de la page 132).
- 5- Montant des revenus correspondant à 1 980 062 000 FCFA d'activités de crédit (selon nos hypothèses de la page 132).
- 6- Montant des revenus correspondant à 9 515 473 000 FCFA d'activités de crédit (selon nos hypothèses de la page 132).

Selon les calculs du tableau 5, le premier scénario, qui est basé sur la croissance moyenne observée des frais totaux (33%) et des revenus (353%) des trois dernières années, atteindrait le seuil de la rentabilité en 1996 et couvrirait les frais et l'assistance technique locale dès 1995. Le deuxième scénario (croissance des revenus de 100% annuellement) rejoindrait les frais totaux en 1997 et couvrirait ses frais locaux totaux en 1995. Quant au troisième scénario (croissance des revenus de 50% annuellement), il atteindrait l'autofinancement qu'en 2003 étant donné que la différence entre la croissance moyenne des revenus (50%) et des frais totaux (33%) n'est que de 17 points annuellement.

Bien qu'il sera difficile de maintenir une croissance élevée des revenus au cours des prochaines années, étant donné une relative saturation du marché et des ressources internes, les résultats du tableau 5 nous démontrent bien le potentiel d'autofinancement du projet dans une éventuelle deuxième phase.

Le potentiel pourrait éventuellement être amélioré en mettant de l'avant des mesures visant à restreindre les dépenses et en maintenant la croissance mais au-delà de ces mesures traditionnelles de maximisation, voyons ce qu'il serait possible de modifier au niveau du modèle pour améliorer son efficience et ainsi son autoportance.

#### **4.2.3 Identification des variables modifiables**

Selon le modèle d'analyse et l'objectif d'autoportance de VITA, nous identifions deux types de variables modifiables; l'une relative à la procédure d'analyse et l'autre aux conditions de prêt. L'objectif d'autoportance fait référence aux facteurs financier, organisationnel et du marché qui sont tous reliés, de près ou de loin, à la procédure (modèle

d'analyse). Nous pouvons travailler sur la procédure afin de diminuer le risque de VITA et d'améliorer le rapport coûts versus bénéfices (finances), établir l'éthique et contrôler les méthodes et coutumes (organisation) et fournir à l'organisation des informations fiables et essentielles sur les entreprises / projets, la clientèle, le marché, etc. (marché). Donc, les variables de la procédure sont importantes à analyser si nous désirons augmenter le volume et la qualité des prêts et rendre le service plus performant et efficient.

Les conditions de prêt sont, quant à elles, à la base de la rentabilité. Dans le contexte centrafricain, la garantie est l'élément majeur de la relation prêteur-emprunteur, c'est la valeur physique ou morale de cette dernière qui établira la bonne volonté de l'emprunteur et permettra de développer sa compréhension de la valeur des services de VITA. En effet, lors des premiers prêts, l'entrepreneur centrafricain aura tendance à évaluer sa perte versus son gain de ne pas rembourser; si la perte est trop grande il fera tout pour rembourser, sinon il sera grandement tenté de faillir à son engagement. Par contre, après quelques prêts, lorsqu'il aura vu ses gains actuels et potentiels s'accroître, il pourra agir de façon plus raisonnable; mais rien n'est moins certain donc, il faut se prémunir.

La durée et la taille du prêt sont des variables en étroite relation avec la capacité de rembourser, d'où l'importance d'identifier le plus justement possible les cash flow de l'entreprise. Mais ceux-ci ne sont pas le seul facteur de capacité de remboursement car en Centrafrique la moralité de l'entrepreneur, sa stabilité, sa capacité de se "débrouiller", le prêt, son utilisation, sa nécessité et le potentiel de garantie sont autant de facteurs déterminant la capacité de rembourser de l'entrepreneur. Ce qui nous fait croire que quelques-unes des conditions de prêt sont en rapport direct avec la procédure puisque c'est au cours de l'analyse

que certaines variables devront être identifiées correctement pour que les conditions puissent répondre adéquatement aux besoins et favoriser au maximum le remboursement.

En somme, si nous désirons améliorer le rendement de VITA, nous devons nous pencher sur sa procédure (qualité des données, rapidité, efficacité, contrôle, etc.) et sur ses conditions de prêt, soit la capacité de rembourser (durée et taille du prêt versus cash flow, garantie incontournable, etc.). Nous n'avons pas fait mention des taux d'intérêt pour la simple raison que les autorités voient d'un très mauvais oeil cette tendance à "l'exploitation" de la part d'un projet et que les taux ont déjà fait l'objet d'une hausse en 1993.

#### **4.2.4 Conclusion**

À la vue du modèle VITA (figure 5) et de ses performances au niveau financier (tableau 3) et d'autoportance, nous sommes convaincus que VITA est relativement près du but dans l'élaboration d'un processus adapté d'assistance financière en Centrafrique.

Sa formule à deux types de crédit fonctionne bien et l'on peut croire d'après ses résultats qu'elle répond aux besoins de son marché. Sa condition d'admissibilité "entreprise déjà existante" limite ce même marché mais diminue aussi les risque de pertes financières et de temps associé à l'analyse et au suivi nécessaire des entreprises en démarrage. D'ailleurs, la rareté du personnel qualifié en Centrafrique rend cette opportunité inaccessible pour quelques années encore. Peu de données nous démontrent l'effet de VITA sur la création d'emplois mais la croissance des activités laisse croire qu'il y a au moins du soutien aux emplois actuels.

Les efforts déployés, notamment organisationnels (système informatique de gestion des crédits) et marketing (ouverture aux PME/PMI, promotion, etc.), contribuent fortement à l'autoportance. Par contre, le modèle d'analyse et certaines conditions de prêt nous laissent voir des lacunes, entre autres le temps perdu à recevoir des données que l'on "tentera" de vérifier dans un deuxième temps, l'extrapolation de ces données peu ou pas vérifiées, les risques du travail individuel des agents de crédit et les risques pris avec certaines garanties individuelles.

En somme, l'organisation et le modèle VITA ont obtenu de bons résultats financiers et d'adaptation, en particulier en 1993 et ce, au prix de longues et fastidieuses heures de travail. Mais, nous sommes d'avis qu'il y a encore place à amélioration et qu'une approche globale, par un processus de décision de prêt adapté, en permettrait une meilleure appréciation.

#### **4.3 PROCESSUS DE SUIVI DU PRÊT**

Le suivi des projets financés est et demeure un aspect non négligeable du programme de travail VITA en RCA car si VITA est une institution financière, elle est aussi et avant tout une institution de développement. À ce titre, VITA se doit de voir à ce que l'argent prêté serve au développement de l'entreprise et s'assure, par l'assistance technique, que cela soit fait de la façon la plus efficace possible.

En principe, le suivi se fait lors des sorties des agents de crédit pour l'analyse des dossiers et par la régularité des remboursements. Lors des sorties, l'agent de crédit visite

l'entreprise financée, voit ses réalisations, leur prodigue des conseils et s'assure de la bonne marche de l'entreprise afin que le remboursement se fasse dans les normes.

Mais la croissance rapide des demandes, du temps requis pour leur analyse et du nombre de prêts octroyés, en particulier en 1993-1994, a rendu cette tâche difficile à réaliser. Comme c'est souvent le cas, la priorité au rendement fait des victimes dans les autres variables d'une organisation. Toutefois, il est possible de corriger la situation avant que celle-ci ne dégénère. C'est ainsi qu'à la fin de 1993, alors que la direction constatait une détérioration du suivi, que furent imaginés des scénarios pour corriger la tendance.

Conscients que le personnel régulier (agents de crédit) ne détenait que de peu de temps disponible et que la disparité de leur compétence technique en faisait des conseillers peu valables, la direction en vint à la conclusion qu'un service distinct d'assistance technique devait être créé. Ce service assuré par une personne ayant les compétences techniques requises verrait à assurer un suivi régulier des clients de VITA. Ce suivi pourrait ainsi conjuguer l'assistance technique et le suivi des prêts tout en étant une source potentielle d'informations privilégiée du marché de VITA.

La récente décision de créer un service technique et de suivi des prêts, de même que la recherche d'une personne capable de prendre en charge ce service, nous font croire que des données d'analyse de ce service ne seront disponibles qu'en 1995. Par contre, nous identifions déjà un potentiel d'ambiguïté pour l'entrepreneur qui risque d'identifier l'assistant technique comme un "percepteur" de VITA... Alors, il faudra faire bien attention de ne pas confondre suivi avec "collection" du prêt, ce dernier ayant son propre service.

## **CHAPITRE V**

### **MODÉLISATION DE LA DÉCISION DE PRÊT SELON LA MISSION VITA**

Nous avons vu dans les chapitres précédents que l'aide publique au développement était souvent acheminée aux pays sous-développés sous forme de prêts-projets. Ces prêts-projets qui sont négociés entre pays bailleurs ou organismes multilatéraux et pays bénéficiaires concernent régulièrement plusieurs secteurs ou niveaux d'activité. Ainsi, le Programme d'assistance à la réhabilitation et au développement des entreprises privées en Centrafrique avait quatre volets dont deux concernaient la PME et un l'assistance aux fonctionnaires victimes des programmes d'ajustements structureaux.

Le projet VITA Micro-Entreprises fait partie du troisième volet du programme qui traite de l'appui au développement de la micro-entreprise centrafricaine. Sa mission s'exprime ainsi:

Le projet Micro-Entreprises est un projet de crédit et d'assistance technique visant à renforcer la compétence et l'efficacité des micros et petites entreprises de Bangui à travers l'octroi de crédits à des taux raisonnables, à des chefs d'entreprises compétents qui ne peuvent avoir recours aux banques ou à leur fortune familiale.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> VITA, Projet Micro-Entreprises, sixième rapport d'activité, 1990-1991.



En ce qui concerne son objectif d'autoportance, VITA l'exprime de la façon suivante:

Le programme a un caractère pilote et a été conçu dans le but de mettre en oeuvre des méthodes de gestion novatrices pour la gestion des crédits et de conseils ayant un bon rapport efficacité-coûts et une viabilité potentielle, tout en procurant des gains socio-économiques essentiels.<sup>77</sup>

C'est sur la base de sa mission et de son objectif d'autoportance que VITA a développé son modèle que nous qualifions de relativement bon étant donné les résultats qu'il a déjà produits. Mais comme nous l'avons identifié dans le chapitre précédent, certaines faiblesses ou lacunes pourraient, si elles étaient corrigées, en améliorer encore l'efficacité et le rendement.

Cependant, nous croyons que la mission de VITA lui recommande pour les prochaines années d'augmenter la couverture de son marché (nombre de crédits), de voir à diminuer ses coûts relatifs (en temps et/ou en argent) par dossier traité et d'améliorer la qualité des données relatives à la décision de prêt afin de diminuer son risque et augmenter son taux de remboursement.

C'est donc à partir de notre connaissance du modèle actuel de VITA, de certains modèles d'analyse nord-américains, du contexte centrafricain et de la mission et objectifs du projet que nous avons élaboré le modèle VITA révisé. Nous vous le présenterons en deux temps: le diagnostic et la décision. Par la suite, nous présenterons notre conception du suivi par rapport au nouveau modèle.

---

<sup>77</sup> Ibid.

## 5.1 DIAGNOSTIC

Compte tenu de notre connaissance interne de l'organisation VITA en Centrafrique, nous sommes à même de constater certains comportements frauduleux reliés directement au diagnostic du modèle VITA. Il nous apparaît ainsi que le diagnostic contient, en plus du risque relié à l'entreprise, un risque moral pour VITA. Risque moral que nous pourrions diviser en deux: le risque moral interne; relatif au risque de fraude, de collusion entre agents et emprunteurs, de comportements contre-productifs, etc. et un risque moral externe relatif à la mauvaise volonté de remboursement des éventuels clients de VITA.

Pour contrer le risque moral interne, nous sommes d'avis que le traitement (analyse) des dossiers devrait être fait en équipe. En effet, en éliminant le plus possible le travail individuel et en favorisant les mixtes ethniques au sein des équipes, nous croyons que la double recommandation (signature) exigée sur chacun des dossiers diminuerait le risque moral interne et augmenterait le contrôle de l'éthique et la qualité des données de l'analyse.

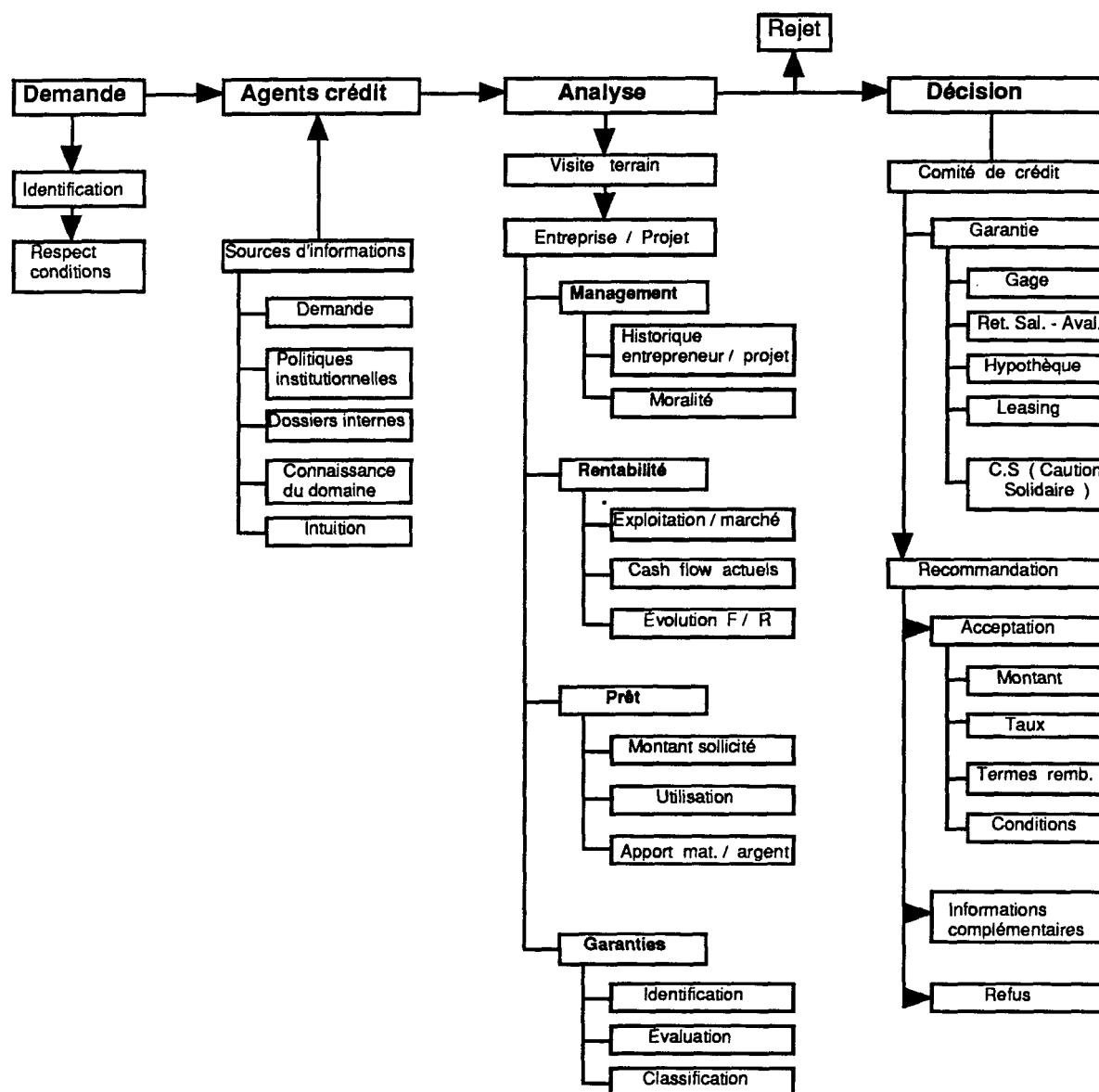
De la même manière, la recommandation (signature) d'au moins deux agents de crédit sur un même dossier impliquerait leur jugement sur la volonté de rembourser de l'emprunteur et contribuerait entre autres, à une meilleure enquête de moralité sur celui-ci. De plus, l'instauration prévue de bonus aux agents sur le rendement des crédits qu'ils ont traités et les sanctions sévères aux comportements frauduleux déjà en place contribueraient avec l'implication de leur recommandation, à la diminution du risque moral externe. Conséquemment, le risque de l'entreprise, difficile à évaluer en secteur informel, profiterait de telles mesures par l'amélioration des données "évaluées" et la recommandation "impliquée" des agents de crédit.

Le modèle révisé (figure 6) démontre comment nous arriverions à obtenir une diminution du risque total de VITA. Au niveau de la demande et des sources d'information, le processus demeure le même sauf que lors de l'identification, nous pourrions obtenir plus d'informations sur l'entrepreneur et l'entreprise. Par exemple, certaines informations essentielles qui étaient récoltées lors de l'audience du modèle VITA pourraient l'être lors de l'identification. Le grand changement de ce modèle par rapport au modèle VITA est que nous éliminons l'audience. La principale raison qui motive cette modification est que les informations récoltées lors de l'audience ne sont que très approximatives, basées sur le jugement souvent biaisé du requérant et que la seule façon de les "vérifier" est de voir l'entreprise lors de la visite.

Les données exprimées par le requérant sont souvent biaisées parce que certains croient qu'en donnant une piètre image de la situation, ils obtiendront de l'aide de VITA, alors que d'autres croient le contraire. Ce fait nous laisse croire qu'il y a peut-être un problème de diffusion de la mission de VITA quant aux objectifs poursuivis. D'autres informations ont une utilité douteuse ou se répètent inutilement.

Une autre raison, tout aussi importante d'éliminer l'audience, est que celle-ci requiert environ la moitié du temps consacré à l'analyse d'un dossier alors que ses résultats sont très relatifs et variables d'un agent à l'autre. Son élimination du processus pourrait doubler le nombre de dossiers analysés par l'agent puisque chacun des deux agents composant l'équipe proposée récupère 50% de son temps à l'analyse et que le principe d'économie d'échelle s'applique ici. De plus, chaque équipe serait nécessairement en concurrence avec les autres quant au nombre de dossiers analysés et il serait relativement facile d'en tenir un registre.

Figure 6 - Modèle VITA révisé



Nous croyons qu'il serait nécessaire de faire un tri de l'information nécessaire à l'analyse et qu'elles pourraient être condensées dans un seul formulaire (2 à 3 pages) qui serait complété directement sur le site de l'entreprise. Certains diront qu'il est mal vu culturellement d'arriver sur le site de l'entreprise avec des papiers. À notre avis, cette perception n'est point prouvée et d'ailleurs, si tel est le cas, le stress causé à la vue de formulaires devrait permettre d'obtenir des données plus près de la réalité. D'ailleurs, une approche relativement standard des clients permettrait aux agents de crédit de clarifier la mission de VITA, de mettre le client en confiance quant à l'aide que VITA peut lui apporter et ainsi obtenir les données réelles de l'entreprise.

C'est à ce niveau du modèle que le travail en équipe, exprimé précédemment, prendrait toute sa valeur. En effet, lors de la visite sur le terrain, un des agents de crédit pourrait prendre un moment pour aller questionner l'entourage sur le requérant (moralité). De plus, la présence de deux agents permettrait d'avoir une meilleure "appréciation" de l'entreprise et imposerait une pression supplémentaire sur le requérant pour qu'il donne le vrai "pouls" de l'entreprise.

Après avoir obtenu les informations sur le management et la rentabilité, les agents de crédit seraient plus en mesure d'évaluer l'utilité du prêt, le montant nécessaire et de vérifier l'apport proposé par le requérant. De même pour la garantie, il serait possible de l'identifier adéquatement, de l'évaluer et d'en obtenir un jugement clair pour sa présentation au comité. En ce qui concerne la garantie CS, la cohérence et l'entente des membres ainsi que le risque de conspiration seraient mesurés par deux personnes.

À la fin des visites, l'équipe dispose de toute la documentation nécessaire pour soumettre le dossier au comité de crédit et contresigne les documents et la recommandation. À cette étape, il y a possibilité de rejet avant la présentation au comité.

Nous croyons que cette façon de procéder au diagnostic de l'entreprise et de son potentiel améliorerait les données recueillies, l'éthique et le contrôle tout en diminuant considérablement le temps engagé pour l'analyse de chaque dossier (coûts relatifs / dossier) et le risque moral de VITA.

## **5.2 DÉCISION**

Nous avons déjà fait mention de l'importance de la garantie dans le contexte où évolue VITA. Étant donné la difficile élimination du risque moral interne et externe de VITA et de l'impossible juste évaluation du risque de l'entreprise, il nous paraît incontournable de baser la décision de prêt en grande partie sur la garantie.

Dans la situation actuelle de VITA, deux types de garantie sont utilisés: la garantie matérielle et la garantie morale. Bien que nous soyons en accord avec ce principe, nous estimons qu'ils ne devraient pas être exclusifs et qu'un mixte des deux types devrait retenir l'attention de la direction dans sa décision de prêt.

C'est d'ailleurs ce qui a été fait pour les crédits CS, en 1993, alors que fut instauré un système de cotisation mensuelle de fonds de garantie (4% du prêt) et la mise en marche d'un programme de comités de crédit au niveau des marchés, qui auraient pour mandat d'avaliser moralement les demandes provenant de leurs secteurs.

Au niveau des crédits individuels, la garantie morale est plus difficilement associable à la garantie matérielle. Dans ce cas, nous estimons que l'évaluation de la garantie matérielle (en tenant compte de la valeur réelle qu'elle générerait sur le marché actuel) devrait dépasser ou au moins égaler le montant du prêt. Et ce, en ne conservant que les garanties dont la réalisation serait effective rapidement et à un coût raisonnable.

Ainsi, nous éliminerions le nantissement de matériel et le fonds de garantie (environ 35% du montant du prêt) à moins que ce dernier soit associé à une autre garantie pour couvrir la totalité du prêt. La retenue sur salaire ou aval, le gage, l'hypothèque ou la location-achat (leasing) seraient conservés tel quel. La récente introduction de l'hypothèque et du leasing n'a pas encore donné lieu à des réclamations et s'il advenait que leur réalisation engage des coûts trop élevés, il faudrait revoir leur applicabilité. En général, ces formes de garanties concernent des montants relativement élevés. En n'acceptant que des garanties ayant un montant égal ou supérieur au prêt et pouvant être réalisées rapidement et sans difficulté, nous croyons que c'est la seule façon de faire pression sur l'emprunteur et lui imposer, en plus du risque économique de son emprunt, un risque moral (perte du matériel mis en garantie et/ou de ses moyens de subsistance, poursuite judiciaire, visite de la police, emprisonnement et tout ce que cela comporte comme sentiment face à ses proches et sa communauté).

Le montant du prêt sera, pour sa part, fonction de la recommandation des agents de crédit de la garantie (valeur) et de la capacité de rembourser de l'entreprise. La recommandation devrait tenir compte de l'analyse globale de l'entreprise/projet et de sa capacité d'utiliser efficacement et de façon rentable, le prêt estimé nécessaire, alors que sa capacité de remboursement ne devrait être basé que sur les cash flow actuels.

Effectivement, nous croyons que seuls les cash flow actuels ont une valeur "vérifiable" et que toute tentative de les estimer sur la base d'hypothétiques augmentations de revenus, dues au renforcement du capital ou à la majoration de l'investissement, risque de conduire à des erreurs de jugement coûteux.

Toutefois, il pourrait y avoir une certaine marge de manoeuvre pour des secteurs d'activités donnés où il est reconnu qu'une augmentation du capital courant génère des revenus supplémentaires. Dans ces cas, il devrait y avoir des fonctions déterminées et conservatrices d'estimation. Ainsi, il serait plus aisé de se doter d'une fourchette de cash flow capable de nous donner une vision conservatrice de la capacité de rembourser de l'entreprise. L'idéal serait de laisser toutes augmentations des cash flow à l'entrepreneur pour s'assurer d'un remboursement plus aisé de son prêt ou qu'il puisse faire face à d'éventuelles variations de ses revenus.

Pour terminer, la décision peut s'arrêter sur la recherche d'informations complémentaires (garantie acceptable, moralité, évaluation plus approfondie pour les gros projets, etc.) ou sur un rejet (refus).



### 5.3 SUIVI

Au niveau du suivi du prêt, nous abondons dans le sens de la décision récente de VITA de créer un service distinct d'assistance technique et de suivi. Les raisons qui motivent notre accord avec cette décision sont que le service "spécialisé" sera en mesure de développer des méthodes adaptées pour prodiguer ses conseils techniques, qu'il pourra travailler en harmonie avec le service d'analyse des crédits, le service de recouvrement et la direction et qu'il pourrait éventuellement mettre en branle des séminaires, cours, formation, etc. capables de retenir l'attention et la participation des entrepreneurs et clients de VITA.

Comme nous le voyons, ce service a un potentiel considérable et mérite qu'on l'expérimente. De plus, il pourrait devenir une fonction importante de l'objectif d'autoportance de VITA en donnant une plus grande visibilité et qualité à ses services et en démontrant que VITA travaille avec et pour les entrepreneurs centrafricains. Le service pourrait rechercher la collaboration de ministères, d'institutions d'enseignement ou d'autres organismes voués à l'entreprise privée et ainsi élargir le marché de VITA. Les risques qui guettent ce service sont que ce dernier soit associé à la collecte des crédits et qu'il sera bien difficile de trouver du personnel apte à relever ce défi où l'autonomie, l'initiative, l'adaptation et la motivation seront les variables clefs.

Aussi, la plus grande présence des agents de crédit sur le terrain favorisera leur collaboration avec le service technique et de suivi tout en participant à une meilleure visibilité et au respect des services VITA.

## **CHAPITRE VI**

### **ANALYSE DU PORTEFEUILLE DE PRÊTS DE VITA**

Dans ce chapitre, nous réalisons, dans un premier temps, une analyse empirique du modèle actuel de VITA à partir d'un échantillon de prêts non-productifs et d'un autre de prêts productifs et en tirons les enseignements en synthèse.

Dans un second temps, nous effectuons une analyse comparative du modèle VITA révisé à partir des mêmes échantillons et nous en faisons ressortir le bilan en conclusion.

#### **6.1 ANALYSE EMPIRIQUE EN FONCTION DU MODÈLE ACTUEL VITA**

##### **6.1.1 Analyse d'un échantillon de prêts non-productifs**

Pour sélectionner de façon aléatoire les dossiers constituant l'échantillon de prêts non-productifs de VITA, nous avons fait sortir, par ordre chronologique, la liste des prêts en retard de plus de 90 jours du siège de Bangui et avons sélectionné un dossier à chaque sept dossiers. L'exercice nous a donné un échantillon de 18 dossiers sur une population de 129, ce qui est représentatif (14%) des prêts non-productifs en date du 6 décembre 1993.

Les informations que nous avons fait ressortir dans le tableau 6 , sont celles que nous jugeons en rapport avec la présente recherche ou ayant une certaine valeur comparative. Un dossier a été annulé puisque le contrat n'y était pas.

Nous observons en premier lieu que 47% (8/17) des dossiers n'ont pas de fiche de renseignements et que 88% (15/17) n'ont pas de fiche d'analyse financière. Bien que peu de dossiers non-productifs avaient une fiche d'analyse financière, il a été possible de calculer les cash flow mensuels de quelques-uns d'entre eux (3/15) à partir des informations disponibles dans les autres fiches des dossiers. Ainsi, nous voyons que dans tous les cas, le cash flow était largement inférieur au remboursement mensuel prévu. Nous constatons aussi que la moyenne du capital disponible (67 777 \$) est inférieure à la moyenne des crédits octroyés (105 441\$).

Au niveau des garanties, nous identifions la présence de quatre formes de garantie: le crédit solidaire (CS), le crédit solidaire ancienne version (CSA), le nantissement et la retenue sur salaire ou aval (RS). Ce qui différencie les garanties CS des CSA est que sous l'ancienne version, le remboursement devait se faire en un seul temps à la fin de la période du contrat et que le déboursement se faisait d'un seul coup pour tous les membres du groupe alors que sous la nouvelle version, le déboursement se fait à tour de rôle selon les remboursements mensuels. Nous remarquons que les garanties CSA et nantissement ont toutes deux 29% (5/17) de l'échantillon des prêts non-productifs alors que les CS et RS détiennent respectivement 18% et 24%. Les CSA représentent 62,5% de tous les CS (CS + CSA) qui eux forment 47% de l'échantillon. Il est à noter que 53% (9/17) de ces dossiers (5 CS et 4 nantissemments) devaient rembourser la totalité du prêt en un seul versement (1 à 4 mois).

**Tableau 6 - Analyse d'un échantillon de prêts non-productifs**

#	Fiche de Renseignements		Montant sollicité	Capital \$ disponible	Fiche d'analyse financière		Cas flow / mois	Remboursement mensuel / mois	Prêt Montant	Période de remboursement	Garantie
	Oui	Non			Oui	Non					
1	X		200 000	70 000	X		5 000	11 400	30 000	3 mois	CS
2	X		60 000	40 000		X	7 000	21 600 / 2 mois	20 000	2 mois	CSA
3		X	100 000	30 000		X	9 050	21 600	60 000	3 mois	RS
4		X				X		26 875	100 000	4 mois	RS
5	X		66 000	30 000		X		44 800 / 3 mois	40 000	3 mois	CSA
6	X		100 000	200 000		X	7 000	67 200 / 3 mois	60 000	3 mois	CSA
7	X		500 000	—		X		47 085	500 000	12 mois	Nantis.
8		X				X		29 120 / 1 mois	28 000	1 mois	CSA
9		X				X		21 400 / 1 mois	20 000	1 mois	Nantis.
10		X				X		21 400	20 000	2 mois	Nantis.
11	X		500 000	40 000		X		21 000	20 000	1 mois	Nantis.
12		X				X		48 150	45 000	2 mois	Nantis.
13	X		255 000	140 000	X		12 000	29 492	255 700	12 mois	RS avaliseur
14		X				X		95 200	85 000	4 mois	CSA
15		X				X		43 660	428 800	11 mois	RS avaliseur
16	X		100 000	30 000		X		11 600	40 000	4 mois	CS
17	X		100 000	30 000		X		11 600	40 000	4 mois	CS
				610 000 \$ + 9 = 67 777\$				573 182 \$ + 17 = 33 716 \$	1 792 500 \$ + 17 = 105 441\$	72 mois + 17 = 4,24 mois	5 CSA = 29% 5 Nantis.= 29% 3 CS = 18% 4 RS = 24%

Avec une période de remboursement moyenne de 4,24 mois et un montant moyen de 105 441 FCFA, le remboursement moyen mensuel était de 33 716 FCFA, ce qui donne un facteur de remboursement mensuel moyen sur un montant moyen de prêt de 32%.

#### **6.1.2 Analyse d'un échantillon de prêts productifs**

La sélection de l'échantillon de prêts productifs fut réalisée de la façon suivante: nous avons fait sortir la liste des prêts soldés du siège de Bangui du 4 janvier 1994 et avons sélectionné 1 dossier à tous les 20 dossiers sur une possibilité de 284 dossiers. Ceci nous a donné 14 dossiers dont deux se sont avérés introuvables. Alors, nous avons refait l'exercice à tous les 50 dossiers jusqu'à concurrence de quatre dossiers. Des 16 dossiers ainsi obtenus, nous avons fait ressortir les mêmes informations qu'au tableau 4 pour fin de comparaison. Il est à noter qu'étant donné que la liste des prêts soldés concernait les derniers prêts soldés en date du 4 janvier 1994 et que le système ne tenait compte seulement que des prêts soldés depuis son implantation en septembre 1993, les dossiers productifs sont relativement plus récents que les non-productifs. Le tableau 7 nous présente les résultats.

En premier lieu, nous remarquons que peu de dossiers contenaient une fiche de renseignements (12,5%) ou une fiche d'analyse financière (37,5%). Nous constatons aussi que les cash flow disponibles dans les dossiers productifs (6/16) sont en général assez près des remboursements mensuels et que la moyenne du capital disponible (89 000 FCFA) est supérieure au montant moyen des prêts (69 062 FCFA).

**Tableau 7 - Analyse d'un échantillon de prêts productifs**

#	Fiche de Renseignements		Montant sollicité	Capital \$ disponible	Fiche d'analyse financière		Cas flow / mois	Remboursement mensuel / mois	Prêt Montant	Période de remboursement	Garantie
	Oui	Non			Oui	Non					
18		X	80 000			X		15 200	40 000	3 mois	CS
19	X		112 000	32 000		X		32 400 / 2 mois	30 000	2 mois	CSA
20		X	50 000			X		11 800	30 000	3 mois	CS
21		X	40 000			X		15 800	40 000	3 mois	CS
22		X	500 000	260 000	X		58 000	33 300	300 000	10 mois	RS - avaliseur
23		X	60 000	30 000	X		6 000	19 000	50 000	3 mois	CS
24		X	60 000			X		14 750	50 000	4 mois	CS
25		X	200 000	300 000		X		19 000	50 000	3 mois	CS
26	X		500 000	40 000	X		21 000	21 800	150 000	9 mois	RS
27		X		22 000	X		20 500	19 000	50 000	3 mois	CS
28		X		60 000	X		17 500	19 000	50 000	3 mois	CS
29		X	80 000			X		17 500	45 000	3 mois	CS
30		X	50 000	12 000		X		15 200	40 000	3 mois	CS
31		X	30 000	55 000		X		18 887	50 000	4 mois	CS
32		X	200 000	80 000	X		18 000	21 400	80 000	4 mois	CS
33		X	216 000			X		18 887	50 000	3 mois	CS
				891 000 \$ + 10 = 89 100\$				312 924 \$ + 16 = 19 557 \$	1 105 000 \$ + 16 = 69 062 \$	63 mois + 16 = 3,93 mois	1 CSA = 6% 13 CS = 81% 2 RS = 12,5%

En ce qui concerne les garanties, il s'avère qu'en grande partie, soit 87,5%, sont des CS et que dans ceux-ci, un seul (7%) et un CSA. Cette distribution, bien qu'apparemment dominée par les CS, respecte approximativement le pourcentage des CS dans le nombre total de prêts octroyés par VITA, soit 80%. Cela laisse évidemment peu de place pour les autres formes de garantie qui ne sont représentées ici que par deux RS (12,5%). Nous remarquons aussi qu'un seul dossier (6%) a un remboursement unique.

Avec une période de remboursement moyenne de 3,93 mois et un montant moyen de prêt de 69 062 FCFA, le remboursement mensuel moyen est de 19 557 FCFA, ce qui donne un facteur de remboursement mensuel moyen sur un montant moyen de prêt de 28%.

### **6.1.3 Synthèse**

À la comparaison des deux échantillons de prêts productifs et non-productifs, nous notons le manque évident de documents d'analyse, qui nous laisse croire qu'une absence de contrôle à ce niveau était flagrant.

Ce manque de documents d'analyse nous fait constater que la décision de prêt était peu influencée par la capacité de rembourser de l'entreprise. D'ailleurs, la totalité des cash flow identifiés dans l'échantillon des prêts non-productifs sont largement inférieurs aux termes de remboursement prévus alors que ceux identifiés dans l'échantillon des prêts productifs sont en général beaucoup plus près des remboursements mensuels prévus. Cette constatation donne raison aux modèles nord-américains d'analyse de crédit où la décision, le montant et les termes du prêt sont fortement fonction de la capacité de rembourser de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idée, nous constatons que 53% (9/17) des dossiers non-productifs devaient être remboursés en un seul versement contre 6% (1/16) dans les dossiers productifs, ce qui nous démontre encore une fois que les termes de remboursement doivent respecter la capacité de l'entreprise et que contrairement à l'idée à la base de cette façon de procéder, l'utilisation sur une période plus longue de la totalité du prêt ne semble pas être un facteur favorisant le remboursement.

Nous serions tentés d'établir une relation entre le capital disponible et le montant du prêt mais par expérience, nous savons que nous ne pouvons donner qu'une faible fiabilité au capital disponible puisque celui-ci est rarement vérifié sur le terrain. Par contre, la comparaison entre le montant moyen des prêts peut être significative. Ainsi, nous constatons que ce dernier est supérieur de près de 50% pour les prêts non-productifs. Cette situation peut s'expliquer en partie au plus grand nombre de prêts supérieurs à 100 000 FCFA pour les prêts non-productifs (3) que pour les prêts productifs (2); mais nous pouvons aussi l'associer au fait que dans les prêts non-productifs, ils aient moins tenu compte de la capacité de rembourser et que cela explique, en partie, leur difficulté de remboursement.

Au niveau du remboursement mensuel moyen, on ne peut réellement les comparer puisqu'un trop grand nombre des remboursements des prêts non-productifs devaient être faits en un seul versement contrairement à la grande majorité des prêts productifs. La faible différence entre les périodes de remboursement (productifs: 3,93 mois et non-productifs: 4,24 mois) ne nous permet pas de l'interpréter de façon significative.



En ce qui concerne les garanties, nous remarquons une bonne concentration de nantissement (29%) au sein des dossiers non-productifs contre aucun dans ceux productifs. Ceci peut partiellement s'expliquer par les échantillons restreints de notre analyse mais démontre tout de même une tendance non négligeable. Nous distinguons aussi que la garantie CS constitue 47% des dossiers non-productifs contre 88% pour les productifs. L'interprétation nous pousse à constater que près de 63% des CS non-productifs sont des CSA où un seul versement exigeait la totalité du remboursement. Ainsi, sans les CSA, les CS ne constitueraient que 18% de dossiers non-productifs.

À l'observation des 24% de retenue sur salaire ou aval au sein des dossiers non-productifs contre 12,5% dans les productifs, nous sommes enclins à croire que cette forme de garantie a des faiblesses. Mais nous nous devons d'informer le lecteur qu'au cours de 1993, des ententes fermes avec les sociétés ou organisations privées ont été prises pour régulariser les retenues à la source sur le salaire des employés s'étant engagés auprès de VITA. À noter aussi que VITA ne travaille pas avec la fonction publique centrafricaine à ce niveau là.

La récente introduction des garanties gage, hypothèque et leasing a voulu que ces dernières ne soient pas représentées dans les échantillons. Globalement, nous constatons, à l'analyse des échantillons, que les principales faiblesses du modèle VITA sont que les documents d'analyse ne sont pas systématiquement complétés et ne semblent contribuer que faiblement à la décision de prêt; donc, que les variables qui déterminent la capacité de rembourser de l'entreprise ne sont que des variables de second plan pour établir le montant, la durée et la décision de prêt et que les CSA et le nantissement se révèlent peu adaptés au contexte en tant que forme de garantie.

## 6.2 ANALYSE COMPARATIVE EN FONCTION DU MODÈLE RÉVISÉ VITA

En tout premier lieu de notre analyse comparative, nous avons tenté de vérifier dans quelle mesure le modèle révisé aurait accepté ou refusé les dossiers non-productifs et productifs. Avant de réaliser notre exercice, nous avons émis les postulats de base suivants:

- que malgré l'absence de certaines informations importantes, nous prendrons une décision en accord avec le modèle révisé pour chaque dossier;
- que lorsque le dossier est un CSA, nous l'aurions aussi accepté mais sous la forme CS à moins bien sûr qu'il ne réponde pas aux autres critères du modèle révisé;
- qu'en situation où le remboursement se fait à partir d'une source externe à l'entreprise (ex.: RS) nous accepterions aussi que les versements mensuels soient supérieurs au cash flow générés par l'entreprise.

Les principaux facteurs de décision du modèle révisé utilisés pour cette comparaison ont porté sur les cash flow  $\Rightarrow$  mensualité et la forme de garantie (pas de nantissement et de fonds de garantie). Par contre, d'autres facteurs jugés importants par le modèle révisé seraient applicables en temps normal (référence chapitre 5).

Le tableau 8, "Analyse comparative du modèle VITA révisé", nous présente les résultats de l'analyse.

Tableau 8 - Analyse comparative du modèle VITA révisé

DOSSIERS NON-PRODUCTIFS				DOSSIERS PRODUCTIFS			
Dossier #	Raison ou condition	Accepté	Refusé	Dossier #	Raison ou condition	Accepté	Refusé
1	Cash flow trop bas		X	18		X	
2	Cash flow trop bas		X	19	Si CSA → CS	X	
3	R.S.	X		20		X	
4	R.S.	X		21		X	
5	Si CSA → CS	X		22		X	
6	Cash fow trop bas		X	23	Cash flow trop bas		X
7	Nantissement		X	24		X	
8	Si CSA → CS	X		25		X	
9	Nantissement		X	26		X	
10	Nantissement		X	27		X	
11	Nantissement		X	28		X	
12	Nantissement		X	29		X	
13	R.S.	X		30		X	
14	Si CSA → CS	X		31		X	
15	R.S.	X		32		X	
16		X		33		X	
17		X					
TOTAL		9	8	TOTAL		15	1
		53%	47%			94%	6%

Nous remarquons que le modèle révisé aurait rejeté 47% (8/17) des dossiers non-productifs contre 6% (1/16) des dossiers productifs. Bien que révélateur du potentiel du modèle révisé, ces résultats doivent être analysés plus en profondeur. Ainsi, nous découvrons que trois dossiers ont été rejetés (2 non-productifs et 1 productif) parce que leur cash flow était insuffisant alors que le montant du prêt était au minimum et qu'un dossier non-productif (CSA) fut rejeté à cause du cash flow insuffisant alors que celui-ci fut calculé pour le premier prêt alors que l'emprunteur en était à son troisième.

Les autres dossiers rejetés l'ont été parce que le modèle révisé n'accepte pas le nantissement comme garantie. En somme, les dossiers rejetés se répartissent ainsi: 37,5% pour cause de capacité de remboursement insuffisante (cash flow actuel) et 62,5% pour défaut de garantie. Même si ces résultats ne sont pas vérifiés par analyse statistique poussée, nous retenons tout de même la capacité supérieure du modèle révisé d'identifier la source de défaut de paiement.

À noter que sur les 1 792 500 FCFA de prêts dans l'échantillon des prêts non-productifs, 715 000 FCFA (40%) auraient été refusés par le nouveau modèle. Si nous extrapolons ce pourcentage à l'ensemble des activités de prêts prévus pour 1994, c'est près de 8 millions de FCFA en prêts non-productifs qui pourraient être récupérés ( $1.92$  (taux de remboursement)  $\times 40\% \times 247.5$  millions FCFA) et transférés aux prêts productifs.

Ainsi, la capacité du modèle révisé, de mieux identifier les prêts à risques, augmenterait la quantité et la qualité du portefeuille du total des prêts de VITA, tout en lui procurant un taux de remboursement supérieur (environ 95%). Conséquemment, la marge bénéficiaire s'apprécierait, rapprochant ainsi, dans le temps, l'atteinte du seuil de rentabilité

du projet. De plus, la capacité du modèle révisé, à diminuer le nombre de "mauvais exemples", contribuerait à améliorer l'autoportance du projet, en outre au niveau de sa variable marché.

La seule façon de vérifier efficacement le modèle révisé serait de l'implanter dans l'organisation et de vérifier après un certain temps les résultats obtenus. Nous avons, en second lieu de notre analyse, tenté de comparer les deux modèles sur la base de leur processus de décision.

Au niveau de la demande et des sources d'information de l'agent de crédit, les deux modèles sont pratiquement identiques, sauf peut-être la recommandation que nous avons faite concernant la récolte de l'information supplémentaire lors de l'identification et que les sources d'information concernent "les" agents de crédit pour le modèle révisé.

C'est lors de l'analyse que le modèle révisé prend toute sa signification et exprime ses avantages. En quelque sorte, l'analyse du modèle révisé condense toutes les variables des deux étapes d'analyse du modèle VITA en une seule et même étape. Elle reprend toutes les variables de la première étape du modèle VITA jugées essentielles à la prise de décision et les vérifie du même coup (deuxième étape). De plus, l'analyse du modèle révisé réalisée en équipe devrait permettre, comme nous l'avons exprimé auparavant, d'améliorer l'appréciation de l'entreprise en général et de ses besoins, du montant nécessaire de la garantie et du sérieux de l'entrepreneur et ce, en diminuant potentiellement le risque moral de VITA. Quelques variantes ou approches des variables d'analyse (presque identiques pour les deux modèles) sont prévues ou à prévoir, mais en général elles demeureraient les mêmes.

Finalement, la décision suit le même cheminement pour les deux modèles sauf que pour les garanties, le nantissement et le fonds de garantie ne sont plus acceptés par le modèle révisé et que la capacité de rembourser exprimée par les cash flow "actuels" deviendraient un facteur important pour établir le montant, le taux et les termes de remboursement du prêt en modèle révisé.

En somme, le modèle révisé cherche à mieux identifier les sources de défaut de paiement (analyse et garantie) pour prendre une meilleure décision tout en diminuant le coût relatif de chaque dossier. En tentant d'établir une meilleure évaluation de l'entreprise, il explore les avenues d'une réduction du risque moral de VITA et ainsi du risque total de l'organisation.

### **6.3 CONCLUSION**

Si nous considérons que le temps consacré à l'audience peut être convertie efficacement en analyse de d'autres dossiers, tel qu'exprimé plus haut, le modèle révisé présente un potentiel considérable pour VITA. Ainsi, un transfert efficace du temps épargné par le retrait de l'audience pourrait se traduire par une augmentation appréciable du nombre de prêts et conséquemment la diminution du coût relatif par dossier et l'augmentation des revenus.

De plus, sa capacité partiellement prouvée d'identifier une bonne partie des prêts non-productifs et sa recherche du contrôle du risque moral lui confère un caractère exploratoire qui devrait retenir l'attention des intéressés. Ajouté à cela la diminution considérable du

temps et des déplacements des demandeurs, nous obtenons un modèle plus simple dans sa procédure, plus efficace pour sa possibilité de contrôle des données et de l'éthique et favorisant l'objectif d'autoportance par la plus grande visibilité donnée aux agents de crédit et à leurs contacts plus fréquents avec le marché.

Bien qu'utilisant une approche relativement "limitative" dans sa décision de prêt, le modèle VITA révisé n'en intègre pas moins certains aspects de l'approche "constructive" en tentant d'obtenir une meilleure qualité des données et en les intégrant dans l'évaluation de la capacité de l'entreprise de faire face à ses obligations. Ainsi, l'entrepreneur et la qualité des prêts sont respectés.

Enfin, de par sa recherche d'une diminution du risque total de VITA et donc de l'amélioration de son taux de remboursement, de son applicabilité au contexte centrafricain et de son potentiel en économie de temps et d'argent, nous sommes en mesure de croire que le modèle VITA révisé aurait un impact très appréciable sur la viabilité financière de VITA. Ainsi, et avec un contrôle plus serré des dépenses de l'organisation, il serait possible d'espérer atteindre une autonomie financière au cours de la première moitié de la deuxième phase du projet.

## CHAPITRE VII

### CONCLUSION

Un récent document, parrainé par l'OCDE, le club du Sahel et le comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel, traitant de la promotion de la petite entreprise au Sahel concluait sur certains points de la façon suivante:

Le taux de remboursement et l'impact des programmes sont souvent très associés. Un programme avec un faible taux de remboursement et/ou ayant de vagues ou conflictuels objectifs est pauvrement géré ou est empêché par des facteurs externes d'être rigoureux. Les programmes de crédit qui ne sont pas gérés dans le but d'obtenir un haut taux de retour financier décapitaliseront leur fonds de crédit et failliront à pourvoir des bénéfices soutenus à un grand nombre d'entreprises. [...] Les programmes de crédit peuvent sécuriser efficacement leurs prêts aux petites entreprises. Le mécanisme de groupe solidaire est le plus approprié pour financer les activités marginales. Les arrangements de groupe garantie/épargne et le matériel collatéral peuvent être exigés pour les gros clients. Dans le futur, les programmes devront trouver des façons de combiner ces options pour les adapter à leurs circonstances particulières.<sup>78</sup>

Comme nous pouvons le constater, les programmes de crédit à la petite entreprise en contexte de sous-développement sont plus ou moins confrontés à la même problématique, soit la viabilité.

Lorsque nous parlons de viabilité, cela implique l'autofinancement mais aussi et surtout l'autoportance. Ainsi, outre l'augmentation du potentiel financier déjà exprimé, le

---

<sup>78</sup> OCDE (1990), *Small business promotion in the Sahel: A survey with guidelines to donor agencies for future initiatives*, pp. 28-30.



modèle VITA révisé contribuerait à la viabilité organisationnelle de VITA en ouvrant la voie à des contrôles internes plus rigoureux (risque moral, éthique, données d'analyse, etc.) et en donnant aux services VITA plus d'envergure (augmentation du nombre de crédits = plus grande couverture du marché, visibilité accrue des agents de crédit, autopromotion des services et de l'organisation). Tout ceci dans une démarche plus simple et plus efficace.

Conjugué aux modifications opportunes apportées par la direction depuis 1993, le modèle VITA révisé souscrirait à un impact socio-économique plus important en contribuant, par ses avantages financiers et organisationnels, à une expansion plus rapide de ses services, une meilleure couverture du marché et la création de nouveaux emplois internes et externes. Toutefois, nous sommes d'avis que l'implantation d'un programme de formation "sensibilisation interne" ainsi qu'un volet "sensibilisation de la clientèle actuelle et potentielle", par la direction et les agents de crédit, devrait être mis en place pour situer chacune des parties dans leur rôle et leurs droits par rapport au Projet VITA, contribuant ainsi à son renforcement institutionnel et d'autoportance.

La mission de VITA est de faire le plus de prêts possible en s'assurant leur remboursement total et ce, au moindre coût pour que le processus puisse non seulement se répéter mais s'amplifier. Car, c'est lorsqu'il autogénèrera des fonds destinés aux prêts que nous pourrons réellement considérer le projet viable.

Cette viabilité ne sera possible qu'au prix d'une certaine aisance et efficacité organisationnelle. À ce moment, VITA sera en mesure d'entrevoir la possibilité d'intégrer l'épargne à ses services et participer ainsi, avec les institutions financières locales, au système financier primordial au développement autonome de la Centrafrique.

Enfin, nous croyons que le modèle VITA révisé peut contribuer, de façon significative, à cette aisance et efficacité organisationnelle et participer à sa croissance, à son impact socio-économique et à la rentabilité de l'aide publique au développement (APD), trop souvent oubliée.

Les voies de recherche dans l'intervention économique auprès des petites entreprises en contexte de sous-développement sont nombreuses et encore peu développées mais la production de données, de plus en plus applicables à la recherche, par des projets tel que VITA nous laisse espérer qu'elles ne demeureront pas inutilisées.

Ainsi, il serait intéressant dans le futur de vérifier le réel impact de l'évaluation des variables de l'entreprise dans la décision et la qualité des prêts.

Sans dénigrer l'évaluation à priori des projets d'intervention économique, nous sommes convaincus que des recherches basées sur les réelles données du terrain sont la voie privilégiée pour en améliorer l'adaptation et la dynamique.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALTMAN, E. I.(1985), *Managing the commercial lending process*, Major challenges to effective management, pp.473-509.
- BANQUE MONDIALE (1992), *Le défi du développement, rapport sur le développement dans le monde 1991*.
- BANQUE MONDIALE (1978), *Emploi et développement de la petite entreprise, politique sectoriel*, 105 p.
- BEIER, G. et al.(1975), *The tash ahead for the cities of the developing contries*, Document de travail de la Banque Mondiale, No.209, 55 p.
- BRASSEUL, J.(1989), *Introduction à l'économie du développement*, Édition Armand Colin, 191 p.
- CAMILLERI, J. L.(1993), *Dialogue avec la brousse*, Édition L'Harmattan, 154 p.
- CAO TRI, H.(1988), *Les PMA: caractéristiques et éléments de stratégie pour un développement endogène et autocentré*, UNESCO, 329 p.
- DORFMAN, P. M.(1991), *A lenders guide to lending excellence*, The Journal of Commercial Bank Lending, p. 6-26.
- EISENREICH, D. C.(1981), *Credit analysis: Tying it all together - Part 1*, The Journal of Commercial Bank Lending, p. 2-13.
- FMI (1993), *International financial statistics*, International Monetary Fund.
- GALBRAITH, J. K.(1979), *Théorie de la pauvreté de masse*, Édition Gallimard, 163 p.
- GEORGE, A.(1991), *Qualitative analysis : Evaluating a borrower's management and business risks*, The journal of commercial bank lending, p.6-16.
- GRYP, T. J.(1988), *Management evaluation: The lost art of lending*, The Journal of Commercial Bank Lending, p. 4-8.
- KABOU, A.(1990), *Et si l'Afrique refusait le développement*, Édition L'Harmattan, 207 p.
- KURIAN, G.T. (1992), *Encyclopedia of third world*, 4 ° édition, volume 1, Édition Fact on File.

- LECLERC, J.(1994), *L'obtention d'un prêt commercial, être ou ne pas être...*, Cahier de recherche ,UQAC, 25 p.
- LEVASSEUR, A. (1987), *Les principaux types d'apports financiers internationaux aux PVD*, Extraits d'un texte sur le financement des projets de développement, Banque Mondiale, pp. 34-84.
- MASSON, P.(1967), *Aide bilatérale, assistance, commerce ou stratégie?*, Presses Universitaires de France.
- MCKENZIE, J.(1990), *Small business promotion in the Sahel, A survey with guidelines to donor agencies for future initiatives*, OCDE, 139 p.
- Ministère de l'économie, du plan, des statistiques et de la coopération internationale, «Annuaire statistique 1991», Division des statistiques et des études économiques, mars 1992, 105 p.
- Ministère de l'économie, du plan, des statistiques et de la coopération internationale, *Étude sur le secteur informel, Recensement des unités économiques de Bangui*, Division des statistiques et des études économiques, mars 1990, 135 p.
- Ministère des relations internationales, «Profil agro-alimentaire de l'Afrique, La Centrafrique», Gouvernement du Québec, Mars 1987, 48 p.
- Nations Unies, «Annuaire statistique, trente-septième édition», Nations Unies, Bureau de la statistique, 1988-89.
- Nations Unies (1973), *Stratégie internationale du développement: Premier examen et évaluation d'ensemble des problèmes et des politiques*, rapport du secrétaire général, Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales, 109 p.
- PAGE, J. M. et STEEL, W. F.(1984), *Le développement des petites entreprises, questions économiques tirées du contexte africain*, Banque Mondiale, 51 p.
- RIZZI, J.(1984), «Strategic analysis : *The neglected element in the terme credit decision*, pp.2-8.
- RODGERS, W. and HOUSEL, T. J.(1987), *The effects of information and cognitive processes on decision making*, Accounting and business research, vol. 18, no.69, pp. 67-74.
- ROSTOW, W. W.(1960), *The stage of economic growth*, Cambridge University Press, 252 p.
- STRISCHEK, D.(1990), *Assessing creditworthness : Importance of evaluating company management*, The Journal of Commercial Bank Lending, pp. 4-17.
- THÉOBALD, R. (1963), *The UN and its future*, Édition H.W. Wilson, 190 p.

VITA-RCA (1994), Rapport intérimaire 1990 - octobre 1993, VITA-RCA.

WYMAN, W. W.(1991), *How to improve credit risk management*, The Journal of Commercial Bank Lending, pp.20-31.

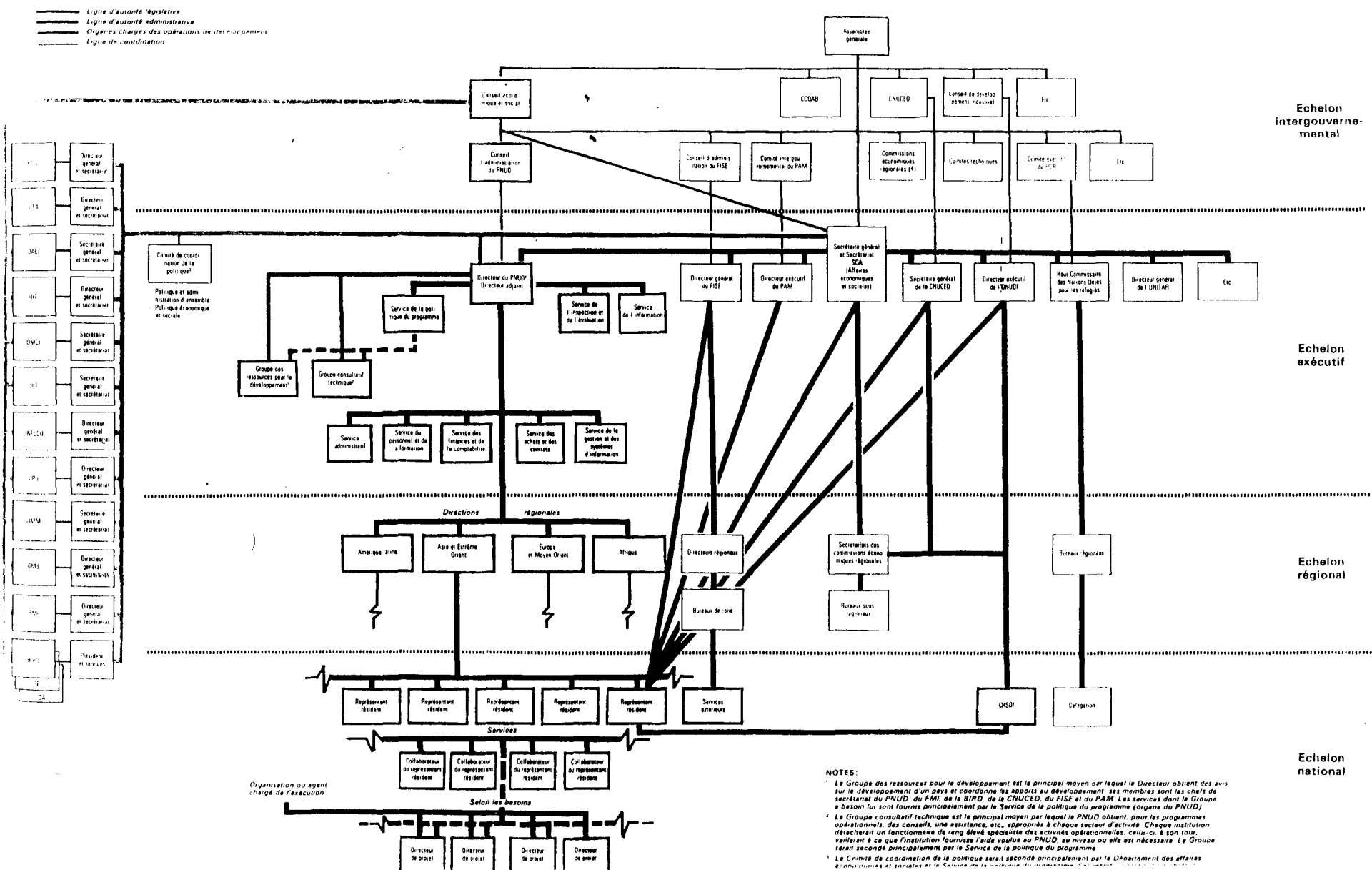
ZIMMER, I.(1981), *Modelling lender's assessments of the ability of corporate borrowers to repay*, Abacus, pp.145-160.

## **ANNEXE I**

### **LA COOPÉRATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT: STRUCTURE RECOMMANDÉE**

# La coopération des Nations Unies pour le développement: Structure recommandée

Schéma 7.4



## NOTES:

- 1 Le Groupe des ressources pour le développement est le principal moyen par lequel le Directeur obtient des avis sur le développement d'un pays et coordonne les apports au développement. Ses membres sont les chefs de secrétariat du PNUD, du FMI, de la BIRD, de la CNUCED, du FISE et du PAM. Les services dont le Groupe a besoin lui sont fournis principalement par le Service de la politique du programme (organe du PNUD).
- 2 Le Groupe consultatif technique est le principal moyen par lequel le PNUD obtient, pour les programmes opérationnels, des conseils, une assistance, etc., appropriés à chaque secteur d'activité. Chaque institution détachera un fonctionnaire de rang élevé spécialiste des activités opérationnelles, celui-ci, à son tour, vérifiera à ce que l'institution fournisse l'aide voulue au PNUD, au niveau où elle est nécessaire. Le Groupe serait secondé principalement par le Service de la politique du programme.
- 3 Le Comité de coordination de la politique serait secondé principalement par le Département des affaires économiques et sociales et le Service de la politique du programme.

## **ANNEXE II**

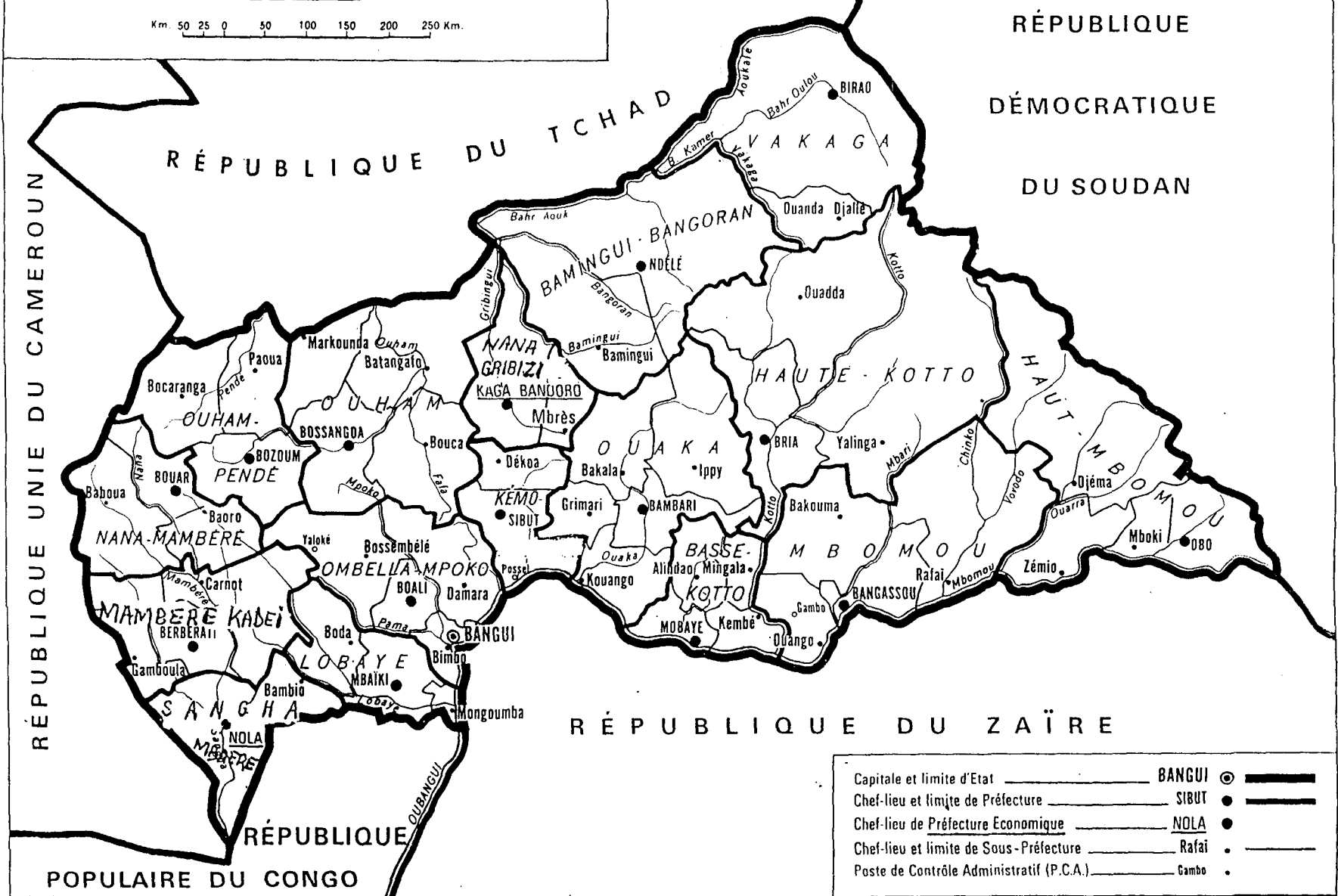
### **CARTE GÉOGRAPHIQUE DE LA CENTRAFRIQUE**



# RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

## ORGANISATION ADMINISTRATIVE

Km. 50 25 0 50 100 150 200 250 Km.



### **ANNEXE III**

#### **CONSTITUTION DE GROUPE DE CRÉDIT SOLIDAIRE**



## Projet Micro Entreprises

### CONSTITUTION DU GROUPE DE CREDIT SOLIDAIRE NUMERO #:

---

Nous, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, nous présentons au Projet Micro-Entreprises en tant que groupe numéro \_\_\_\_\_ de crédit solidaire, afin de bénéficier des différents services offerts par VITA sous le Programme de Crédit Solidaire.

**A : A cet effet, nous comprenons et acceptons les conditions qui suivent :**

- 1) La constitution de notre groupe, le choix de nos membres et de notre chef sont la responsabilité dudit groupe.
- 2) Le chef de groupe représente le groupe valablement auprès de VITA . Le chef de groupe est également appelé à représenter VITA auprès des autres membres du groupe.
- 3) De mettre VITA immédiatement et honnêtement au courant de toutes informations concernant directement ou indirectement nos activités économiques.
- 4) La responsabilité financière des membres du groupe à l'égard de VITA est solidaire. Ainsi chaque membre de notre groupe est individuellement responsable non seulement du remboursement de ses propres crédits mais aussi de tous crédits courants ou qui seront dans le futur accordés aux autres membres du présent groupe. Ceci jusqu'à la dissolution du groupe qui ne peut avoir lieu tant que un ou plusieurs crédits du groupe reste non soldés.
- 5) L'argent alloué sous forme de crédit reste la propriété de VITA et est accordé pour l'une/des activité(s) précisée dans les " contrats de prêt " et ne peut jamais être utilisé à d'autres fins quelques soit les circonstances.
- 6) Les remboursements se feront avant ou au jour fixé dans les contrats des prêts.
- 7) Chaque membre du groupe s'engage à constituer un fonds garantie dans les conditions stipulées par VITA.
- 8) Dans les cas où nous remboursons nos crédits selon les programmes de remboursement établis, que notre activité économique soit conforme aux règlements en vigueur de VITA et que nous démontrions une augmentation de nos actifs, le Projet Micro-Entreprises nous accordera d'autres crédits dont les montants seront légèrement supérieurs aux précédents.

- 9) La dissolution ou un changement dans la composition du groupe ou de cette Constitution peut se faire uniquement après le remboursement total des crédits en cours et nécessitera la signature d'une nouvelle Constitution du Groupe par les membres et par VITA.

**B : VITA Projet Micro-Entreprises se réserve les droits :**

- 1) de changer les conditions du Programme de Crédit Solidaire,
- 2) de résilier cette constitution ou le (s) contrat (s) de Prêts, dans le cas où les articles de la Constitution et du Contrat de Prêt ne sont pas intégralement respectés,
- 3) d'imposer des pénalités au groupe dans le cas de retard de remboursement,
- 4) de déclarer la série de crédits en faillite et d'entamer des poursuites judiciaires contre un ou plusieurs membres du groupe pour tout retard de paiement des échéances du groupe quelle que soit son origine,

Par nos signatures, nous les membres du Groupe numéro \_\_\_\_ du Programme de Crédit Solidaire certifions avoir pris connaissance et accepté toutes les conditions ci-haut et certifions que toute information qui a été présentée au projet est en bonne et dûe forme.

Fait à \_\_\_\_\_, le

**NOMS DES MEMBRES**

**EMPREINTE DIGITALE ou SIGNATURE**

- |    |                           |       |
|----|---------------------------|-------|
| 1. | _____                     | _____ |
|    | ( <u>CHEF DE GROUPE</u> ) |       |
| 2. | _____                     | _____ |
| 3. | _____                     | _____ |
| 4. | _____                     | _____ |

**La Direction du Projet VITA Micro-Entreprises**

**ANNEXE IV**

**ACTE DE CAUTION SOLIDAIRE**



## Projet Micro Entreprises

4

CONTRAT DE PRET NUMERO \_\_\_\_\_ ANNEXE NUMERO \_\_\_\_\_

### PROGRAMME DE CREDIT SOLIDAIRE

#### ACTE DE CAUTION SOLIDAIRE

Entre : La Caution : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Et : VITA Projet Micro-Entreprises  
B.P. 867 B.P. \_\_\_\_\_  
- BANGUI - -BAMBARI-

Je soussigné (e), \_\_\_\_\_  
agissant en mon nom personnel, déclare cautionner solidairement les autres  
membres repris dans la constitution CS et dont les noms sont mentionnés ci-  
dessous, du Groupe numéro \_\_\_\_\_ de Crédit Solidaire pour les prêts que VITA leur  
a accordés ou leur accordera.

#### NOM/PRENOM

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Par conséquent, je m'engage à rembourser à VITA en cas de non paiement  
par un ou plusieurs des avalisés. Par ce même engagement, j'autorise VITA à saisir  
ma/mon \_\_\_\_\_ et procéder à la vente afin de couvrir mes  
obligations en tant que cautionneur. Cet engagement vaut en cas de déchéances  
du terme prévu dans l'article 4 C desdits contrats.

Je cautionne solidairement tous les crédits actuels ou qui seront dans le  
futur accordés aux autres membres du groupe.

Je m'engage à ce que je ne participerais pas à la dissolution de mon groupe  
tant que le ou les crédits du groupe en cours ne seront pas remboursés.

En cas de conflit, les autorités compétentes de Bangui seront les seuls  
arbitres.

Fait à Bangui, le

POUR VITA PROJET MICRO-ENTREPRISES

POUR LA CAUTION :  
LU ET APPROUVE BON POUR  
ENGAGEMENT DE CAUTION  
SOLIDAIRE.

**ANNEXE V**

**CONDITIONS D'OCTROI DE MICRO-CRÉDIT**



# Projet Micro Entreprises

## CONDITION D'OCTROI DE MICRO CREDIT (CS)

=====

CRÉDITS A PARTIR DE F CFA 30.000

Le Projet de mise en valeur des micro-entreprises est un projet de développement conçu pour apporter une assistance technique et financière aux micro entrepreneurs jouissant d'une capacité d'emprunt et offrant des plans de travail solides et réalisables.

Les Crédits VITA ne doivent jamais couvrir d'autres dépenses en dehors de celles propres à l'entreprise. Les crédits sont en général accordés en nature ou en espèces.

### CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE

- Opérationnel et rentable
- Capacité réel de remboursement
- Projet situé à Bangui ou Bambari et leurs alentours (maximum 25 km de la ville)

### CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR

- Avoir une maîtrise de la gestion de son entreprise
- Etre disponible, coopératif et prêt à accepter les conseils de VITA.
- Respecter ses engagements
- Pas de comportement antérieur douteux dans le cadre de remboursement de crédits.
- Contribuer au minimum à 30% du coût total du projet.

### GARANTIE(S) POUVANT ETRE EXIGEE(S)

- L'Aval de groupe de Caution Solidaire qui consiste en ce que tout en étant responsable de son propre crédit, chaque membre du groupe est aussi responsable de ceux des autres en cas de défaillance de ceux ci.
- Le groupe de crédit ne doit pas être formé sur une base familiale ou sur la base de toute autre affinité qui ne serait pas compatible avec les engagements vis-à-vis de VITA. La capacité à rembourser le crédit d'abord, l'intégrité morale et l'honnêteté ensuite doivent être les critères de référence dans le choix des autres membres du groupe.
- La taille des groupes de crédit varie de 3 à 5 membres.
- Le déboursement se fait à tour de rôle c'est-à-dire que le membre suivant est déboursé dès que les autres éléments sont à jour avec leurs échéances.
- Tout renouvellement de crédit, et tout déboursement ultérieur se font en fonction de l'assiduité et de la régularité dans le versement des échéances passées.



### AUTRES MECANISMES

- La durée maximale du crédit est de 3 mois pour un groupe de 3 membres et 4 mois pour un groupe de 4 membres.
- Le montant du crédit au départ est de 30.000F. Il est généralement révisé à la hausse à chaque renouvellement au cas où le groupe satisfait les conditions d'assiduité et de régularité telles que ci-dessus évoquées.

### LES FRAIS DE SERVICES

Les frais de service qui ont un taux fixe de 4%, couvrent l'assistance technique apportée par VITA et l'intérêt sur le montant prêté.

### LES FONDS DE GARANTIE

En plus des frais de service, le client est assujetti au versement d'un fonds de garantie au taux fixe de 5% du montant prêté. Ces fonds constituent une garantie pour le groupe et une épargne individuelle pour le compte du client. Il est à noter que ces fonds font partie intégrante de chaque échéance à verser et ne doivent sans aucun prétexte faire l'objet d'une dissociation. Le fonds de garantie est remboursé au client à condition que ni lui ni les autres membres de son groupe ne soient débiteurs chez VITA.

### PIECES A FOURNIR

- Une demande de prêt dans laquelle l'activité (le projet) est décrite.
- Une carte photo d'identité récente.
- Une photocopie de Carte d'Identité Nationale ou Acte de Naissance.
- Un devis estimatif des coûts de production réels et des bénéfices à réaliser.

### LES FRAIS DE DOSSIERS

- D'un montant de 500F par individu, ses frais couvrent le montage du dossier et les frais de photocopie. Ils ne sont 4 payés qu'une seule fois au moment du déboursement du premier élément du groupe.

F01

le 30.10.93

## **ANNEXE VI**

### **CONDITIONS D'OCTROI DE CRÉDIT INDIVIDUEL**



## Projet Micro Entreprises

CONDITIONS D'OCTROI DE CREDIT INDIVIDUEL  
MONTANT ENTRE 100 000 à 2.500 000 F CFA  
\*\*\*\*\*

Le projet de mise en valeur des micro-entreprises est un projet de développement qui joue un rôle complémentaire vis-à-vis des banques de la place. Le projet a été conçu pour renforcer les entreprises existantes en offrant une assistance technique et financière aux entrepreneurs jouissant d'une capacité d'emprunt prouvée et offrant des plans commerciaux solides d'un point de vue technique.

Les crédits alloués sont destinés à renforcer les entreprises existantes et opérationnelles n'ayant pas d'accès à d'autres sources de financement. En plus, VITA signale que quelques que soient les garanties proposées, chaque franc qui pourrait être alloué serait destiné à financer l'acquisition de matériel spécifique. Les crédits de VITA sont en général accordés en nature et non en espèces.

### CARACTERISTIQUES DU PROJET A FINANCER

- Entreprise déjà existante et opérationnelle ;
- Entreprise située à Bangui et ses alentours (maximum 25 km de la ville);
- Rentable et viable;
- Capable de rembourser;
- Générateur des emplois;
- Renforcement complémentaire des activités économiques déjà existantes;
- Utilisateur des matières premières locales.

### CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR

- Etre du métier;
- Pas d'accès aux autres moyens financiers : institutionnels ou familiaux;
- Contribuer au minimum 25 à 30% du coût total de l'activité proposée;
- Pas de comportement antérieur douteux dans le cadre de remboursement de crédits;
- Etre disponible, coopératif et prêt à accepter les conseils d'autrui;
- Respecter ses engagements.

### GARANTIE (S) POUVANT ETRE EXIGEE (S)

- Retenue sur salaire de l'entrepreneur ou de son avaliseur;
- Gage d'équipement ou de biens personnels;
- Hypothèque;
- Fonds de garantie;
- Nantissement de l'équipement acheté;

### CONTRAT LEASING

VITA offre un contrat de location-vente pour le financement d'équipement ou matériel roulant. Suivant cette formule, VITA loue le matériel et ensuite le vend à l'entrepreneur après une période donnée.

### AUTRES MECANISMES

- Durées maximale du crédit : 18 mois;
- Montant en général fixé entre 100 000 et 1.500 000 F CFA;
- Le projet commence avec des prêts de faible montant et dès que le premier prêt est remboursé dans le délai prévu, sans difficultés, et le projet financé a été exécuté dans les normes, un deuxième ou un troisième prêt pourrait être accordé aux montants plus importants.

### LES FRAIS DE SERVICES

Les frais de services couvrent l'assistance technique apportée par le projet et l'intérêt sur le montant prêté. Les frais varient selon le projet proposé et suivant le délai de remboursement. D'autres frais pour les services exceptionnellement offerts pourraient être exigés. En plus, le client doit supporter tous frais de photocopie et d'enregistrement du contrat.

### LES FRAIS DE DOSSIERS

Les frais de dossiers couvrent l'étude et le montage du dossier par l'équipe de VITA. Ils se chiffrent à 4% du montant du crédit octroyé avec un minimum de FCFA 4.000. Les frais de dossiers sont payables avant le déboursement.

### PIECES A FOURNIR

- Une demande de prêt dans laquelle le projet est décrit ;
- Une carte photo d'identité récente;
- Un devis estimatif conforme aux coûts de production réels et des bénéfices éventuels des activités de l'entreprise. Ce devis devra mentionner et préciser l'impact du crédit alloué par VITA sur les activités de l'entreprise;
- Une facture proforma pour tout équipement demandé ;
- Une photocopie de Carte Nationale d'Identité au acte de Naissance.

### N.B :

VITA vous demande de présenter votre projet (par écrit et oralement) d'une manière honnête et claire. Tout renseignement fourni et trouvé douteux après les investigations entraînera le rejet catégorique et irrévocable du dossier.

Pour tout projet répondant aux critères énumérés ci-dessus, l'entrepreneur peut se présenter à la réception du Projet.

VITA vous signale que ses rendez-vous sont sacrés. Le non respect d'un rendez-vous est considéré comme un retrait volontaire et irrévocable du dossier par le client.

VITA se réserve le droit de modifier les conditions d'octroi de crédit sans préavis.

**NOTRE ADRESSE**  
**VITA MICRO-ENTREPRISES**  
**SIS DERRRIERE SOCACIG**  
**CAMP DES CASTORS**  
**B.P. 867 BANGUI**  
**TEL. : 61.26.83**  
**FAX : 61.74.61**

## **ANNEXE VII**

### **FICHE D'IDENTIFICATION**



## FICHE D'IDENTIFICATION

Dossier : # \_\_\_\_\_

Nom : _____	Prénom : _____
Date d'enregistrement : _____	Montant sollicité : _____
Coût total du projet : _____	

Motif du crédit : \_\_\_\_\_

Client # \_\_\_\_\_ ID : \_\_\_\_\_

Sexe : _____	Année de Naissance : _____
Etude : _____	Arrondissement : _____
===== INFORMATION PERSONNELLE =====	
B.P. : _____	Tél. : _____
Rue : _____	Ville : _____
adresse : _____	
===== INFORMATION ENTREPRISE =====	
Nom Entreprise : _____	
B.P. : _____	Tél. : _____
Rue : _____	Ville : _____
adresse : _____	
Année de création de l'entreprise : _____	

GARANTIE PROPOSEE :

RETENUE SUR SALAIRE: \_\_\_\_\_

AVAL : \_\_\_\_\_

GAGE : \_\_\_\_\_

NANTISSEMENT : \_\_\_\_\_

HYPOTHEQUE : \_\_\_\_\_

LOCATION-VENTE : \_\_\_\_\_

FONDS DE GARANTIE : \_\_\_\_\_

PERSONNELLE : \_\_\_\_\_

COMMENT ETES VOUS ARRIVE(E) CONNAITRE VITA M/E \_\_\_\_\_

### RENDEZ-VOUS

DATE : \_\_\_\_\_ HEURES : \_\_\_\_\_ CHARGE DE RETS \_\_\_\_\_

OBSERVATION: \_\_\_\_\_

F03

## **ANNEXE VIII**

### **FICHE DE RENSEIGNEMENTS**



# Projet Micro Entreprises

## FICHE DE RENSEIGNEMENTS

NOM & PRENOMS : \_\_\_\_\_ SEXE : \_\_\_\_\_

ETAT CIVIL: MARIE (E) \_\_\_\_\_ CELIB. \_\_\_\_\_ CONCUBINAGE \_\_\_\_\_ DIVORCE (E) \_\_\_\_\_ VEUF(VE) \_\_\_\_\_

NOMBRE DE PERSONNES A CHARGE : \_\_\_\_\_

DERNIERE CLASSE FREQUENTEE : \_\_\_\_\_

DIPLOMES OU BREVETS OBTENUS : \_\_\_\_\_

VOTRE METIER : \_\_\_\_\_

### EMPLOIS ANTERIEURS EXERCES:

<u>ENTREPRISE</u>	<u>EMPLOI EXERCE</u>	<u>D A T E S</u>		<u>RAISON DE VOTRE DEPART</u>
		<u>DE</u>	<u>A</u>	

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

### EMPLOI ACTUEL:

<u>ENTREPRISE</u>	<u>ACTIVITE</u>	<u>EMPLOI EXERCE</u>	<u>DEPUIS QUAND?</u>
-------------------	-----------------	----------------------	----------------------

_____	_____	_____	_____
-------	-------	-------	-------

ANNEE DEPART DE VOTRE ENTREPRISE : \_\_\_\_\_

CAPITAL DE DEPART : CFA \_\_\_\_\_ CAPITAL ACTUEL : CFA \_\_\_\_\_

NOMBRE D'EMPLOYES : \_\_\_\_\_ A TEMPS PLEIN \_\_\_\_\_ A TEMPS PARTIEL

\_\_\_\_\_ FAMILIAL \_\_\_\_\_ OCCASIONNEL

TOTAL SALAIRES PAYES PAR MOIS : CFA \_\_\_\_\_

QUELLES SONT VOS REUSSITES ?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



QUELLES SONT VOS DIFFICULTES ?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

ETES-VOUS PROPRIETAIRE DE VOS INSTALLATIONS ? OUI \_\_\_\_ NON \_\_\_\_

VOTRE CREDIT :

COMBIEN SOLLICITEZ-VOUS ? \_\_\_\_\_

- POURQUOI ?
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_

COMBIEN DE TEMPS VOUS FAUDRAIT-IL POUR REMBOURSER ? :

3 MOIS \_\_\_\_ 6 MOIS \_\_\_\_ 9 MOIS \_\_\_\_ 12 MOIS \_\_\_\_ > 12 MOIS \_\_\_\_

QUEL SERA VOTRE APPORT ?

EN ARGENT : \_\_\_\_\_

EN MATERIEL : \_\_\_\_\_

QUELLES GARANTIES PROPOSEZ-VOUS ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **ANNEXE IX**

### **ANALYSE FINANCIÈRE**



# Projet Micro Entreprises

## ANALYSE FINANCIERE

+++++

1. NOM: \_\_\_\_\_
2. ENTREPRISE: \_\_\_\_\_
3. Année de démarrage: \_\_\_\_\_ Nbr. années de fonction: \_\_\_\_\_
4. Capital de départ: \_\_\_\_\_ ACTUEL: \_\_\_\_\_ VAR. ANN. \_\_\_\_\_
5. Nbrs d'employés: \_\_\_\_\_ P.T: \_\_\_\_\_ T.P: \_\_\_\_\_ OCCASION: \_\_\_\_\_  
Total des salaires /mois: \_\_\_\_\_
6. Loyer: \_\_\_\_\_ /mois ou coût des installations: \_\_\_\_\_ /mois  

AUDIENCE

TERRAIN
7. Ventes: \_\_\_\_\_ /jour \_\_\_\_\_ /mois \_\_\_\_\_ /mois
8. Achats: \_\_\_\_\_ /jour \_\_\_\_\_ /mois \_\_\_\_\_ /mois
9. Dépenses d'entreprises: \_\_\_\_\_ /mois \_\_\_\_\_ /mois  
\_\_\_\_\_ /mois \_\_\_\_\_ /mois  
\_\_\_\_\_ /mois \_\_\_\_\_ /mois
10. Dépenses personnelles : \_\_\_\_\_ /mois \_\_\_\_\_ /mois  
\_\_\_\_\_ /mois \_\_\_\_\_ /mois

## PRO-FORMAT

+++++

	<u>AUDIENCE</u> (par mois)	<u>TERRAIN</u> (par mois)	<u>FINAL</u> (par mois)
VENTES :	_____	_____	_____
C.M.V (% ventes ?)	_____	_____	_____
MARGE BRUTE :	_____	_____	_____
AUTRES COUTS:	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
MARGE NETTE :	_____	_____	_____
- AMORTISSEMENT :	_____	_____	_____
BENEFICES NETS :	_____	_____	_____
+ AMORTISSEMENT :	_____	_____	_____
- DEPENSES PERS :	_____	_____	_____
CASH FLOW :	_____	_____	_____

F07

**ANNEXE X**

**ÉTUDE DE MARCHÉ**



## Projet Micro Entreprises

### ETUDE DE MARCHÉ POUR LE PROJET

~~~~~

1. Montant sollicité : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Utilisation du prêt : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Objectif du projet : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Garantie (s) proposée (s) : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Parler du cycle de votre entreprise du début de l'activité jusqu'à l'écoulement : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Qui est chargé de la gestion des fonds : les entrées et les sorties de la caisse ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Quels sont les éléments que vous aurez besoin pour vos activités ? (matières premières, mobiliers, équipement...)

Liste

Coût

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

8. Quels sont(ou seront) vos fournisseurs de ces éléments?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

9. Avez-vous eu des difficultés occasionnelles ou régulières pour obtenir votre matériel de production?

Oui        Non       

Si oui, lesquelles ?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

10. Facture proforma oui        Non

11. Avez-vous une idée du bénéfice sur un (e) : \_\_\_\_\_  
que vous produisez ou que vous vendez ? : \_\_\_\_\_

Toutes les dépenses sont-elles incluses ? : \_\_\_\_\_

|  |
|--|
|  |
|--|

Si oui, combien ? \_\_\_\_\_

12. Quelles sont vos recettes/chiffres d'affaires ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Quelles seront vos recettes/chiffres d'affaires après le prêt ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. En combien de temps écoulerez-vous vos produits ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. Quels sont/seront vos clients potentiels ? Comment ils le sauront ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. S'il y a augmentation de production, comment écoulerez-vous les produits ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. Est-ce qu'il y a des concurrents ? Citez les trois (3) principaux : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
18. Pourquoi pensez-vous que les clients achèteront vos produits ou solliciteront vos services au lieu de ceux de vos concurrents ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
19. Situation actuelle du marché (saturé, non saturé )  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
20. Avez-vous des chambres de stockage ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
21. Disposez-vous d'autres capacités de production, gestion et stockage pour observer et utiliser l'équipement/ fonds sollicité à son maximum ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
22. Avez-vous un crédit bancaire dans le passé ? si oui, avez-vous remboursé dans le délai prévu et sans difficultés ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**ANNEXE XI**

**FICHE DE PRÉSENTATION:  
COMITÉ DE CRÉDIT**



# Projet Micro Entreprises

No. CLIENT: \_\_\_\_\_  
 NOM CLIENT: \_\_\_\_\_

## FICHE DE PRESENTATION: COMITE CREDIT

DATE: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ PAR : \_\_\_\_\_  
 DATE RÉCEPTION : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### I. L'ENTREPRISE: DESCRIPTION:

|                    |       |                       |       |
|--------------------|-------|-----------------------|-------|
| ACT. PRINCIPALE :  | _____ | FONDS COMMERCE: FCFA  | _____ |
| ACT. SECONDAIRE :  | _____ | IMMOBILIER: FCFA      | _____ |
| STATUT :           | _____ | EQUIPEMENTS: FCFA     | _____ |
| NB. TEMPS PLEIN:   | _____ | AUTRE REVENU: FCFA:   | _____ |
| NB. TEMPS PARTIEL: | _____ | MASSE SALARIALE: FCFA | _____ |
| NB. FAMILIAL:      | _____ | PASSIF : FCFA         | _____ |
| NB.EMP.OCC/MOIS:   | _____ | LIEU DE VENTE :       | _____ |
| TYPE DE COMPTA:    | _____ | LIEU APPRO:           | _____ |

### II. CLIENT

|                        |       |                    |       |
|------------------------|-------|--------------------|-------|
| PROPRIO. RESIDENCE:    | _____ | PROPRIO. TERRAIN:  | _____ |
| MOYEN TRANSPORT:       | _____ | TV/CHAINE/FRIGO:   | _____ |
| NB ENFANTS AUX ETUDES: | _____ | PATENTE:           | _____ |
| AUTRE ETABLISSEMENT:   | _____ | NB. PER. A CHARGE: | _____ |

### III. PÉRIODE:

|                       | DE _____  | A _____ | AJUSTÉ            |
|-----------------------|-----------|---------|-------------------|
| VENTE/REVENU:         | CFA _____ | /MOIS % | CFA _____ /MOIS % |
| CMV :                 | CFA _____ | /MOIS % | CFA _____ /MOIS % |
| MARGE BRUT:           | CFA _____ | /MOIS % | CFA _____ /MOIS % |
| DEPENSE D'ENTREPRISE: | CFA _____ | /MOIS % | CFA _____ /MOIS % |
| DEPENSE DE FOYER :    | CFA _____ | /MOIS % | CFA _____ /MOIS % |
| MARGE NETTE :         | CFA _____ | /MOIS % | CFA _____ /MOIS % |
| AMORTISSEMENT:        | CFA _____ | /MOIS % | CFA _____ /MOIS % |
| CASH FLOW:            | CFA _____ | /MOIS % | CFA _____ /MOIS % |

### IV. MARKETING

AVANTAGES CONSTATES: \_\_\_\_\_  
 POLITIQUE PARTICULIERE: \_\_\_\_\_  
 CONCURRENCE : \_\_\_\_\_

### V. LE CREDIT

MONTANT DERNIER CREDIT : CFA \_\_\_\_\_ REMARQUES : \_\_\_\_\_  
 MONTANT SOLLICITE : CFA \_\_\_\_\_ POUR : \_\_\_\_\_  
 APPORT: \_\_\_\_\_ GRACE: \_\_\_\_\_ REMBOURSEMENT: \_\_\_\_\_  
 GARANTIE : \_\_\_\_\_

### VI. ACTION

REFUS: \_\_\_\_\_ INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES \_\_\_\_\_ OK \_\_\_\_\_  
 MONTANT ACCORDE : CFA \_\_\_\_\_ # DE PÉRIODES: \_\_\_\_\_  
 REMBOURSEMENT : \_\_\_\_\_ /MOIS A \_\_\_\_\_ MOIS; CALCUL \_\_\_\_\_  
 GRACE : TYPE: \_\_\_\_\_ PÉRIODES: \_\_\_\_\_  
 GARANTIE : \_\_\_\_\_  
 FRAIS DE DOSSIER: CFA \_\_\_\_\_

### VII. SIGNATURES :

LE COMITÉ