

La revue *Organisations & territoires*, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Comité de direction et d'orientation

Brahim Meddeb, Directeur
 Marc-Urbain Proulx
 Stéphane Aubin
 Jacinthe Douesnard, responsable chronique du livre
 Lise Plourde, interview
 Cathy Tremblay, édition et abonnement

Graphisme

Sarah Paradis

Impression

Imprimerie Commerciale

Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *Université de Moncton*
 Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*
 Jean Desrochers, *Université de Sherbrooke*
 Louis Dussault, *Université du Québec à Chicoutimi*
 Louis Jacques Filion, *École HEC Montréal*
 Anne Gilbert, *Université d'Ottawa*
 Louis Guay, *Université Laval*
 Pierre Hamel, *Université de Montréal*
 Bruno Jean, *Université du Québec à Rimouski*
 André Joyal, *Université du Québec à Trois-Rivières*
 Steve Jacob, *Université Laval*
 Juan-Luis Klein, *Université du Québec à Montréal*
 Réjean Landry, *Université Laval*
 Stéphane Le Queux, *James Cook University (Australie)*
 Daniel Maltais, *ÉNAP - Québec*
 Marguerite Mendell, *Université Concordia*
 Bernard Pecqueur, *Université de Grenoble*
 Bernard Planque, *Université Aix-Marseille*
 Paul Prévost, *Université de Sherbrooke*
 Nathaly Riverain, *Fondation de l'entrepreneurship*
 Nicole St-Martin, *Université de Sherbrooke*
 Marielle Tremblay, *Université du Québec à Chicoutimi*
 Hubert Wallot, *TELUQ*

ISSN 1493-8871

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2



ÉDITORIAL	3
Brahim Meddeb	
Le potentiel entrepreneurial dans les milieux d'enseignement	5
Louis Dussault et Thierry Gagnon	
Le financement de la transmission/reprise des PME : Un tour d'horizon	15
Louise Cadieux et Pierre Gratton	
La démarche appréciative : une innovation pour dynamiser l'organisation	25
Pierre-Claude Élie	
Performance des services publics municipaux : entre outils du contrôle de gestion et facteurs contingents	31
Donatien Avelé	
Territoires enclavés et opportunités de marché : analyse des performances logistiques des corridors de transport en Afrique subsaharienne	41
Yann Alix et Jean-François Pelletier	
L'économie de la fédération de Russie : 20 ans de transition au capitalisme (1991-2011)	53
Michel Roche	
Investissement et diversification économique au Gabon	67
Paterne Ndjambou	
CHRONIQUE DU LIVRE	77
INTERVIEW	83

Les études de cycles supérieurs à l'UQAC

ARTS ET LETTRES • Maîtrise en art • Maîtrise en lettres • Maîtrise en linguistique • Doctorat en lettres

SCIENCES HUMAINES • Programme court en études régionales • Maîtrise en études et interventions régionales • Doctorat en développement régional • Diplôme en sciences infirmières • Maîtrise en sciences infirmières • Maîtrise en médecine expérimentale • Maîtrise en travail social • Programme court d'accompagnement des aînés • Programme court en éthique • Programme court en études religieuses

SCIENCES DE L'ÉDUCATION ET DE PSYCHOLOGIE • Diplôme en intervention éducative • Diplôme en enseignement collégial • Maîtrise en éducation • Doctorat en psychologie profil intervention • Doctorat en éducation • Programme court en intervention éducative • Programme court en administration scolaire • Diplôme en administration scolaire • Diplôme en orthopédagogie

SCIENCES ÉCONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES • Programme court en gestion de projet • Diplôme en gestion de projet • Maîtrise en gestion de projet • Maîtrise en gestion des organisations • Maîtrise en administration des affaires (MBA) • Diplôme en sciences comptables

SCIENCES APPLIQUÉES • Maîtrise en ingénierie • Doctorat en ingénierie • Diplôme en sciences de la Terre • Maîtrise en sciences de la Terre • Doctorat en ressources minérales

SCIENCES FONDAMENTALES • Maîtrise en ressources renouvelables • Doctorat en sciences de l'environnement • Doctorat en biologie • Programme court en écoconseil • Diplôme en éco-conseil • Programme court de deuxième cycle en gestion durable du carbone forestier

INFORMATIQUE ET MATHÉMATIQUE

• Diplôme en informatique appliquée • Maîtrise en informatique • Doctorat en sciences et technologies de l'information

Consultez nos programmes
UQAC.ca



UQAC Libre de **voir** plus loin



Éditorial

Le premier numéro du volume 20 de la revue *Organisations & Territoires* présente plusieurs articles qui portent sur des thématiques liées à l'entrepreneuriat, à l'innovation, à la performance de l'administration municipale et au développement économique et territorial.

Dans le premier article, Louis Dussault et Thierry Gagnon proposent une étude sur le potentiel entrepreneurial chez la clientèle étudiante de niveaux universitaire, collégial et secondaire. À cette fin, les auteurs ont élaboré un cadre conceptuel qui met en relief l'importance des caractéristiques psychologiques qui prédisposent les individus à l'entrepreneuriat. Les résultats empiriques portent à croire que les intentions entrepreneuriales sont réelles au sein des milieux scolaires. Ce potentiel trouve son origine dans des facteurs liés à l'environnement scolaire des étudiants et à leurs antécédents familiaux.

Le deuxième article, proposé par Louise Cadieux et Pierre Gratton, traite la problématique du financement de la transmission/reprise des petites et moyennes entreprises au Québec. Compte tenu de l'importance cruciale du succès des projets de transmission ou reprise en termes de développement économique et social, les auteurs ont dressé un portrait exhaustif de l'offre de financement dans ce domaine. En établissant pour la première fois cet inventaire, les auteurs ont répertorié les diverses sources de financement provenant des organismes gouvernementaux, des institutions financières et des fonds d'investissements. L'article se termine de façon originale par une analyse des forces et faiblesses des différents programmes de financement des projets de transmission ou reprise de PME.

Pierre-Claude Élie propose dans le troisième article une réflexion sur la démarche appréciative en tant qu'innovation qui accroît la capacité de l'organisation à changer, à instaurer un esprit de collaboration et à améliorer la

performance et la satisfaction des employés. Selon l'auteur, la mise en œuvre de la démarche appréciative suit un processus en quatre étapes (découverte, désir, design et destin) qui s'articulent autour d'un thème positif et rassembleur au sein d'une organisation. En mettant en relief les avantages d'une telle innovation, l'article est complété par quelques résultats obtenus grâce à la démarche appréciative dans plusieurs organisations québécoises privées et publiques.

Le quatrième article aborde la problématique de la performance des services publics municipaux. L'auteur Donatien Avelé teste ainsi un modèle d'analyse à l'aide de données obtenues par l'administration d'un questionnaire auprès de responsables de services publics municipaux au Cameroun. L'article met ainsi en relief l'utilisation accrue des outils de contrôle de gestion dans une perspective d'amélioration et de suivi de la performance des collectivités locales. Cependant, les résultats empiriques portent à croire que les tableaux de bord et la comptabilité de gestion sont peu fréquents compte tenu des caractéristiques contingentes des chefs de services publics des municipalités étudiées.

Yann Alix et Jean-François Pelletier analysent dans le cinquième article les performances logistiques des corridors de transport au sein des territoires enclavés en Afrique subsaharienne. Les auteurs suggèrent que le développement économique de ces régions demeure particulièrement tributaire des solutions de transport offertes depuis leurs voisins littoraux. Sur la base d'un nouveau modèle d'analyse des performances logistiques, lequel correspond à une matrice d'étalonnage sur les plans opérationnel, institutionnel et commercial, les auteurs insistent sur les efforts à déployer pour renforcer la dynamique des réseaux de transport propices à la stimulation économique régionale.

Le sixième article présenté par Michel Roche, expose soigneusement les changements que l'économie de la Fédération russe a connus

durant deux décennies de transition vers le capitalisme. En effet, l'auteur considère que la transition, laquelle a été conçue en vertu du Consensus de Washington sur la base des principes du néolibéralisme, a été marquée par des transformations visant la stabilisation macroéconomique et la privatisation accrue des activités économiques. À la lumière de cette description, l'auteur expose de façon détaillée l'impact de ce processus de conversion à l'économie de marché sur la place de l'économie russe dans le monde, son commerce extérieur et sur le niveau de vie de la population. L'auteur conclut que l'intégration de la fédération de Russie à l'économie mondiale n'a pas débouché sur des succès réels : la Russie demeure essentiellement un producteur et exportateur de matières premières et d'énergie.

Le septième article aborde la relation entre l'investissement et la diversification économique. À cet effet, l'auteur Paterne Ndjambou propose un modèle qui met en relief l'influence de l'investissement public, l'investissement direct étranger, le taux de change, le PIB per capita et l'environnement des affaires sur la densification du tissu économique d'une entité géographique. L'analyse économétrique des données colligées pour les fins de cette étude démontre le rôle important et significatif de l'investissement global sur la diversification économique au Gabon. Les résultats indiquent cependant que l'investissement public est plus efficace que l'investissement direct étranger en matière de développement économique diversifié et viable.

La chronique du livre offre la recension de trois ouvrages dont les thématiques sont d'actualité. Le premier livre traite la problématique de la signification du travail émergente avec le nouveau modèle productif post-fordien. Le deuxième ouvrage présente une réflexion sur le rôle des mentors dans un contexte de départ massif à la retraite. Enfin, le troisième livre propose une approche iconoclaste de la gestion pour réinventer le travail, l'organisation et la performance.

Le présent numéro se termine par une interview avec Monsieur Bernard Angers, une personnalité de haut niveau qui a marqué l'évolution et la transformation des organisations dans lesquelles il a réussi à mettre en œuvre avec succès des pratiques de gestion exemplaires. ■

Brahim Meddeb, Ph. D.
Le Directeur

Le potentiel entrepreneurial dans les milieux d'enseignement

Louis Dussault, professeur et directeur général et Thierry Gagnon, chargé de projets
Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Un sondage pancanadien, réalisé récemment, révèle que 7,8 % de la population québécoise caresse l'idée de se lancer en affaires, comparativement à 14,1 % pour l'ensemble des Canadiens.

Depuis quelques années, les propos qui sont émis au sujet de l'entrepreneuriat au Québec ne sont guère encourageants. En effet, on évoque souvent le fait que la culture entrepreneuriale du Québec et son indice accusent un retard comparativement aux autres provinces canadiennes. À cet effet, un sondage pancanadien, réalisé récemment, révèle que 7,8 % de la population québécoise caresse l'idée de se lancer en affaires, comparativement à 14,1 % pour l'ensemble des Canadiens¹.

Parallèlement, dans le domaine de l'éducation, le gouvernement du Québec s'est donné comme mandat de développer l'entrepreneuriat individuel et collectif en créant, en 2004, le Défi de l'entrepreneuriat jeunesse. Pour y arriver, plusieurs mesures ont été mises en place dans les établissements d'enseignement primaire, secon-

daire et de formation professionnelle afin d'y intensifier le développement de la culture entrepreneuriale.

C'est donc en lien avec ce constat que le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC) a réalisé deux études² qui avaient comme objectif de mesurer le potentiel entrepreneurial chez la clientèle de différents niveaux scolaires (universitaire, collégial et formation professionnelle). La pertinence de réaliser de telles études réside principalement dans l'intérêt des différents intervenants socioéconomiques et du secteur de l'éducation de développer une culture entrepreneuriale régionale.

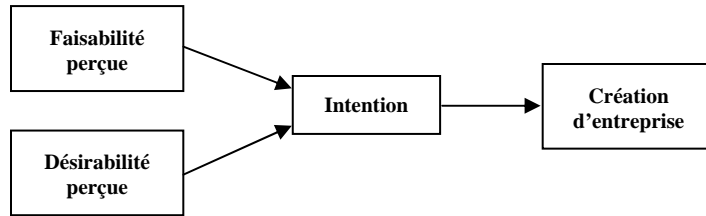
Plusieurs mesures ont été mises en place par le gouvernement du Québec dans les établissements d'enseignement primaire, secondaire et de formation professionnelle afin d'y intensifier le développement de la culture entrepreneuriale.

1. LA THÉORIE SUR LES INTENTIONS DE DÉMARRER UNE ENTREPRISE

En matière de cadre théorique, les deux études mentionnées ci-hauts se réfèrent à la « notion d'intention » qui est liée à la théorie du comportement planifié. Celle-ci cherche à prédire et expliquer les comportements d'un individu. On explique que la volonté d'entreprendre constitue un excellent indice de prédiction du passage à l'acte³. Les études du CEE-UQAC se réfèrent également aux différents écrits expliquant le processus de création d'une entreprise et de l'acte de créer une entreprise⁴.

De plus, l'intention d'agir s'explique par des facteurs de désirabilité et de faisabilité. Ainsi, la désirabilité est liée à l'attractivité du comportement (créer son entreprise) pour l'individu alors que la faisabilité est associée aux croyances de ce dernier dans ses capacités à réaliser le projet avec succès⁵. Tel qu'illustré à la figure 1, le modèle indique que plus la perception de désirabilité et de faisabilité d'un projet est forte, plus l'intention de créer son entreprise est grande.

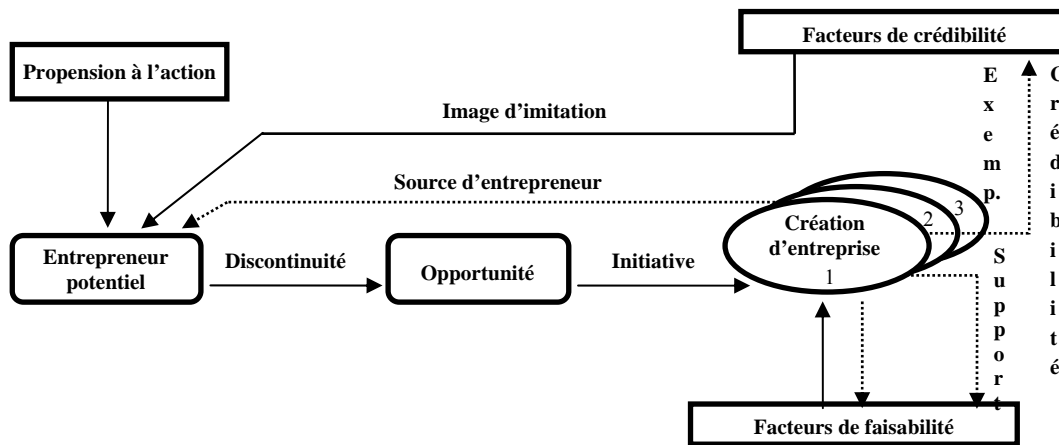
Figure 1 : Modèle de Shapero et Sokol



Selon l'analyse présentée ci-dessous, la création d'une entreprise s'explique par la présence d'individus possédant les caractéristiques psychologiques spécifiques. Ces individus choisissent alors de créer leur entreprise dans la mesure où ils ont identifié une occasion d'affaires et qu'ils ont fait une évaluation concrète

de l'acte en termes de crédibilité et de désirabilité dans le milieu et qu'ils en perçoivent la faisabilité. Pour les fins de synthèse de cette approche théorique à la base de cette recherche, la figure 2 présente un cadre perceptuel mettant en relief le lien entre les variables sous étude.

Figure 2 : Modèle de création d'entreprise



2. LA MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à l'objectif principal de ces recherches, deux cueillettes de données ont été effectuées. La première a été réalisée auprès des étudiants universitaires et collégiaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean et de Sept-Îles par l'intermédiaire d'un questionnaire en ligne. L'échantillon de cette étude était de 1 408 répondants et sa marge d'erreur est de 2,55 % avec un niveau de confiance de 95 %. La prise de données a été réalisée sur une période de 7 semaines, soit du mois de février au mois de mars 2009. La seconde étude a été effectuée auprès des élèves des centres de formation professionnelle du Saguenay–Lac-Saint-Jean à

l'aide du même questionnaire et qui a été distribué en classe par les enseignants. L'échantillon de cette étude était de 1 494 répondants avec une marge d'erreur de 0,0025 % et un niveau de confiance de 95 %. La prise de données s'est échelonnée sur une durée d'environ 8 semaines, soit de septembre à octobre 2009. Le questionnaire, utilisé pour les deux études, était composé de 31 questions fermées et de quelques questions filtres. L'échelle de mesure était de type nominal et, à certaines occasions, l'utilisation d'une échelle de mesure de type ordinal et de rapport a été requise⁶.

3. ANALYSE DES RÉSULTATS

Il est important de souligner que ces études n'ont pas été réalisées pour des fins comparatives. Cependant, les résultats enregistrés pour les différents groupes (les étudiants universitaires, les étudiants collégiaux et les élèves des centres de formation professionnelle) seront mis en évidence afin de préciser certaines dimensions.

naire se compose de 48,6 % d'hommes et de 51,4 % de femmes. Par ailleurs, les femmes représentent la majorité des populations universitaire (65,9 %) et collégiale (62 %). Par contre, ce sont les hommes (60,2 %) qui constituent la plupart de l'échantillon pour les centres de formation professionnelle.

3.1 Le profil des répondants

Globalement tel que mentionné au tableau 1, l'ensemble des personnes qui ont répondu au question-

Tableau 1 : Le profil des répondants

Sexe								
	Universitaire		Collégial		Formation professionnelle		Global	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Hommes	220	34,1	282	38,0	897	60,2	1399	48,6
Femmes	425	65,9	461	62,0	592	39,8	1478	51,4
Total	645	24,4	743	25,8	1489	50,8	2877	100,0
Âge								
	Universitaire		Collégial		Formation professionnelle		Global	
	n	%	n	%	n	%	n	%
25 ans et moins	432	66,9	701	94,2	1 039	69,6	2172	75,4
26 ans à 35 ans	167	25,9	36	4,8	274	18,4	477	16,6
36 ans et plus	47	7,3	7	1,0	179	12,0	233	8,0
Total	646	22,4	744	25,7	1492	51,8	2882	100,0
Statut étudiant								
	Universitaire		Collégial		Formation professionnelle		Global	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Temps plein	497	77,3	722	96,9	1 461	98,0	2 680	93,1
Temps partiel	141	21,9	19	2,6	29	2,0	189	6,6
Étudiant libre	5	0,8	3	0,4	0	0,0	8	0,3
Total	643	22,4	744	25,8	1490	51,8	2877	100,0
Statut d'emploi								
	Universitaire		Collégial		Formation professionnelle		Global	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Temps plein	110	17,1	9	1,2	58	3,9	177	6,2
Temps partiel	316	49,0	417	56,2	561	38,1	1 294	45,2
Sans emploi	207	32,1	313	42,2	827	56,2	1 347	47,1
Propriétaire-copropriétaire d'une entreprise	12	1,9	3	0,4	27	1,8	42	1,5
Total	645	22,4	742	25,9	1473	51,4	2860	100,0

Les trois quarts des individus (75,4 %) sont âgés de 25 ans et moins et une grande partie des répondants étudient à temps plein (93,1 %)^a. De plus, un grand nombre de jeunes aux études travaillent à temps partiel. (45,2 %)^b, bien que plusieurs sont sans emploi (47,1 %).

Les étudiants collégiaux sont définitivement plus jeunes puisque 94,2 % se situent dans la classe des 25 ans et moins, comparativement à 69,6 % des élèves des centres de formation professionnelle et à 66,9 % des étudiants universitaires. Ce sont chez les étudiants universitaires

que l'on retrouve le plus grand nombre d'étudiants à temps partiel (21,9 %). Les élèves qui fréquentent les centres de formation professionnelle sont majoritairement sans emploi (56,2 %) alors que les étudiants universitaires (49,0 %) et collégiaux (56,2 %) travaillent à temps partiel. Les résultats obtenus reflètent les caractéristiques particulières que l'on observe dans chacune de ces populations étudiées.

3.2 Les antécédents entrepreneuriaux des étudiants

Les antécédents liés à la prédisposition d'un individu à l'entrepreneuriat peuvent s'expliquer par diverses variables telles que le sexe, l'âge, l'expérience de travail, le domaine d'études, l'expérience entrepreneuriale et les antécédents familiaux⁷. Afin d'analyser les antécédents

entrepreneuriaux, nous nous sommes concentrés sur l'incidence de la présence de modèles entrepreneuriaux dans la famille et l'entourage. Ces modèles auraient une influence sur les personnes qui ont l'intention de se démarrer en affaires. Certains individus éprouvent de l'admiration envers ceux-ci et tentent de les imiter⁸. À la lumière des résultats du tableau 2, on observe que ce sont les étudiants collégiaux (2,8 %) qui possèdent le moins d'expérience en affaires, comparativement aux étudiants universitaires (6,2 %) et aux élèves de la formation professionnelle (7,0 %). Par ailleurs, une quantité appréciable de l'ensemble des répondants, soit plus de 60,0 %, ont au moins une personne de leur entourage^c qui est en affaires, alors que 21,8 % de ceux-ci ont un membre de leur famille^d en affaires.

Tableau 2 : Antécédents entrepreneuriaux

Questions	Universitaire		Collégial		Formation professionnelle		Global	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Entourage en affaires (père, mère, frère, sœur, oncle, tante, grand-père, grand-mère, amis) ?								
Oui	411	63,6	466	62,9	897	60,1	1774	61,6
Non	235	36,4	275	37,1	595	39,9	1105	38,4
Total	646	22,4	741	25,7	1492	51,8	2879	100,0
Famille en affaires (père, mère) ?								
Oui	133	20,6	172	23,2	324	21,7	629	21,8
Non	513	79,4	570	76,8	1170	78,3	2253	78,2
Total	646	22,4	742	25,7	1494	51,8	2882	100,0
Expériences en affaires ?								
Oui	40	6,2	21	2,8	104	7,0	165	5,7
Non	606	93,8	720	97,2	1390	93,0	2716	94,4
Total	646	22,4	741	25,7	1494	51,9	2881	100,0

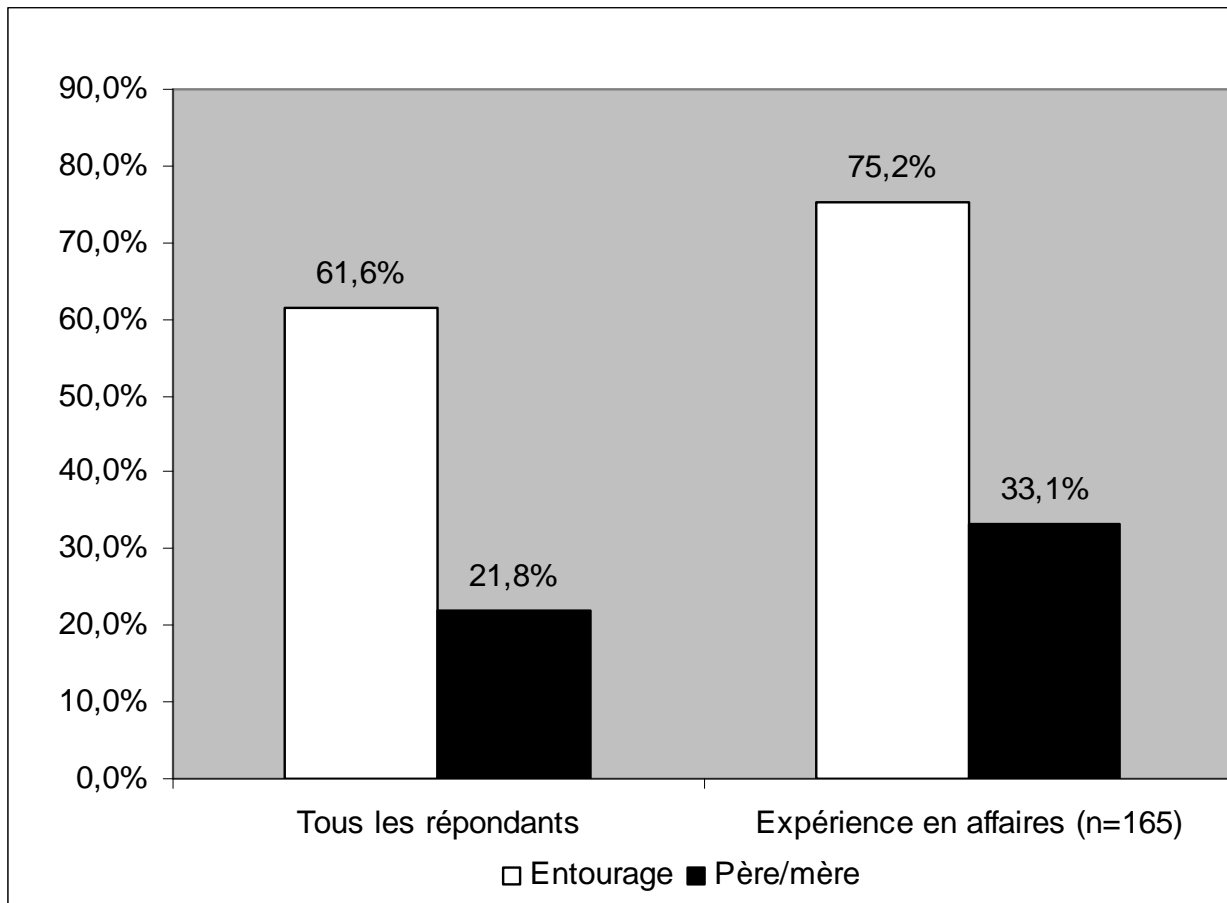
Dans l'ensemble, 5,7 % de tous les répondants détiennent déjà une expérience d'affaires, c'est-à-dire qu'ils ont déjà possédé une entreprise. Entre autres, une analyse complémentaire, illustrée à la figure 3, permet de constater que ce groupe de personnes a une plus forte concentration d'entrepreneurs dans leur famille (33,1 %) et dans leur entourage (75,2 %).

Une étude du Centre d'entrepreneurship HEC-Poly-UdeM⁹ indique que 82,6 % des 35 lauréats de leur concours en entrepreneuriat ont un parent (père ou mère) qui a démarré une entreprise et

80,0 % de ceux-ci affirment avoir été inspirés par des modèles dans leur métier d'entrepreneur. Une autre étude, réalisée auprès de 606 jeunes entrepreneurs âgés de moins de 30 ans, démontre que 44,0 % des répondants avaient un ou plusieurs entrepreneurs parmi les membres de leur famille¹⁰.

Une autre étude, réalisée auprès de 606 jeunes entrepreneurs âgés de moins de 30 ans, démontre que 44,0 % des répondants avaient un ou plusieurs entrepreneurs parmi les membres de leur famille.

Figure 3: Entourage et famille en affaires



3.3 L'idée d'affaires

La reconnaissance d'une idée d'affaires n'est pas un élément suffisant pour qu'un individu réalise son projet d'entreprise. Il doit aussi y avoir une intention, de la part du futur entrepreneur, de vouloir passer à l'acte.

Un individu croyant détenir une bonne idée d'affaires doit la confronter avec son environnement afin de pouvoir la valider et d'y déceler une opportunité sur les marchés. L'identification et la validation d'une idée d'affaires est l'une des premières étapes dans le processus de démarrage d'entreprise. Cependant, la reconnaissance d'une idée d'affaires n'est pas un élément suffisant pour qu'un individu réalise son projet d'entreprise. Il doit aussi y avoir une intention,

de la part du futur entrepreneur, de vouloir passer à l'acte¹¹.

Comme l'indique le tableau 3, la plupart des répondants admettent avoir déjà eu une idée d'affaires (universitaire : 58,9 %; collégial : 46,7 % et formation professionnelle : 45,1 %). Dans l'ensemble, cette idée émerge principalement d'un loisir ou d'un passe-temps (18,8 %), de leur domaine d'études (24,5 %), de leur expérience de travail (19,8 %) ou bien d'un champ de compétences professionnelles (12,9 %). Beaucoup ont discuté de leur idée d'affaires avec diverses personnes afin de vérifier son potentiel (56,9 %). De plus, on constate que les personnes les plus consultées font partie de ce qu'on appelle le réseau de proximité, soit les membres de la famille (33,1 %), les amis (23,5 %) et le conjoint ou la conjointe (18,2 %).

Tableau 3 : Idée d'affaires

Questions	Universitaire		Collégial		Formation professionnelle		Global	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<i>Identification d'une idée d'affaires ?</i>								
Oui	381	58,9	348	46,7	673	45,1	1402	48,6
Non	266	41,1	397	53,3	820	54,9	1483	51,4
Total	647	22,4	745	25,8	1492	51,7	2886	100,0
<i>Provenance de l'idée d'affaires ?</i>								
Domaine d'études	177	29,7	149	28,5	241	20,1	567	24,5
Expérience de travail	120	20,2	70	13,4	268	22,4	458	19,8
Loisir ou passe-temps	106	17,8	138	26,4	192	16,0	436	18,8
Champ de compétences professionnelles	74	12,4	55	10,5	169	14,1	298	12,9
Innovation/invention	32	5,4	49	9,4	87	7,3	168	7,3
Achat d'une licence ou d'une franchise	22	3,7	28	5,4	91	7,6	141	6,1
Offre d'un partenaire	26	4,4	16	3,1	88	7,4	130	5,6
Observation lors d'un voyage	23	3,9	9	1,7	39	3,3	71	3,1
Autre	15	2,5	8	1,5	21	1,8	44	1,9
Total	595	25,7	522	22,6	1196	51,7	2313	100,0
<i>Personnes avec qui l'idée d'affaires a été discutée ?</i>								
Membre de la famille	120	30,5	118	37,3	240	32,6	478	33,1
Ami	85	21,6	90	28,5	165	22,4	340	23,5
Conjoint	77	19,6	43	13,6	143	19,4	263	18,2
Gens d'affaires	24	6,1	22	7,0	54	7,3	100	6,9
Collègue de travail	35	8,9	12	3,8	33	4,5	80	5,5
Patron	11	2,8	6	1,9	33	4,5	50	3,5
Intervenant socioéconomique	17	4,3	7	2,2	21	2,9	45	3,1
Professeur	7	1,8	12	3,8	22	3,0	41	2,8
Comptable	7	1,8	2	0,6	13	1,8	22	1,5
Ingénieur	4	1,0	1	0,3	4	0,5	9	0,6
Avocat	1	0,3	0	0,0	3	0,4	4	0,3
Autre	5	1,3	3	0,9	5	0,7	13	0,9
Total	393	27,2	316	21,9	736	50,9	1445	100,0

L'étude du Centre d'entrepreneurship HEC-Poly-UdeM auprès de ses 35 lauréats en entrepreneuriat indique que l'activité principale de leur entreprise est en lien avec leur champ d'études dans 68,6 % des cas. Dans cette perspective, nous pouvons donc affirmer que les entrepreneurs mettent en œuvre des projets pour lesquels ils ont de l'expérience et des connaissances. De plus, les amis et la famille jouent un rôle important dans la réalisation de ces plans et, plus spécialement, lors de situations difficiles¹². Les résultats des deux études confirment, eux aussi, que l'idée d'affaires provient principalement des connaissances et des expériences de travail et que la famille et les proches occupent une place importante dans le développement du projet d'affaires.

3.4 Les intentions entrepreneuriales

La distinction entre de fortes ou de faibles intentions entrepreneuriales d'une personne ou d'un groupe d'individus se mesure par les actions et les gestes entrepris pour mener à terme

un projet¹³. Toutefois, il existe plusieurs causes imprévisibles qui peuvent freiner les intentions de se lancer en affaires.

Tel que présentée au tableau 4, une analyse entre les différents groupes permet de constater qu'il y a plus d'étudiants universitaires (34,2 %) et collégiaux (35,9 %) n'ayant aucun intérêt à se lancer en affaires comparativement aux élèves des centres de formation professionnelle (23,7 %). Parmi ceux qui veulent se lancer en affaires, la plupart préfèrent créer leur propre entreprise (plus de 70 % dans les différents groupes) et peu d'entre eux désirent acheter une entreprise existante ou reprendre l'entreprise familiale (environ 15 % pour tous les groupes). Une proportion intéressante se lancerait en affaires avec un ou des partenaires (plus de 40 % pour chacun des groupes). Beaucoup de répondants ont donc l'intention de se lancer en affaires (55,1 %). Enfin, peu désirent se lancer en affaires pendant ou immédiatement après leurs études (11,5 %), mais plutôt quelques années après la fin de leurs études (36,4 %).

Tableau 4: Les intentions de se lancer en affaires

Questions	Universitaire		Collégial		Formation professionnelle		Global	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<i>Intention de se lancer en affaires ?</i>								
Oui	366	57,0	387	52,0	827	55,9	1580	55,1
Non	264	41,1	344	46,2	623	42,1	1231	43,0
Je suis déjà en affaires	12	1,9	13	1,7	29	2,0	54	1,9
Total	642	22,4	744	26,0	1479	51,6	2865	100,0
<i>Se lancer en affaires seul ou avec un ou des partenaires ?</i>								
Seul	71	11,0	92	12,4	258	17,3	421	14,6
Avec un ou des partenaires	272	42,0	313	42,1	689	46,2	1274	44,2
Je ne désire pas me lancer en affaires	221	34,2	267	35,9	354	23,7	842	29,2
Je ne sais pas	83	12,8	72	9,7	190	12,8	345	12,0
Total	647	22,4	744	25,8	1491	51,7	2882	100,0
<i>Manière souhaitée de se lancer en affaires ?</i>								
En créant mon entreprise	313	74,5	355	75,1	849	75,0	1517	74,9
En achetant une entreprise existante	47	11,2	50	10,6	113	10,0	210	10,4
En achetant une franchise/licence	39	9,3	41	8,7	67	5,9	147	7,3
En reprenant l'entreprise familiale	17	4,0	24	5,1	75	6,6	116	5,7
Autre	4	1,0	3	0,6	28	2,5	35	1,7
Total	420	20,7	473	23,4	1132	55,9	2025	100,0
<i>Moment prévu de se lancer en affaires ?</i>								
Pendant mes études	29	4,5	14	1,9	19	1,3	62	2,2
Juste après l'obtention de mon diplôme (certificat, attestation).	48	7,4	69	9,3	150	10,1	267	9,3
Quelques années après l'obtention de mon diplôme (certificat, attestation).	190	29,4	241	32,4	616	41,3	1047	36,4
Je suis déjà en affaires	12	1,9	13	1,7	26	1,7	51	1,8
Je n'ai aucun intérêt	221	34,3	267	35,9	354	23,7	842	29,2
Je ne sais pas	145	22,5	139	18,7	327	21,9	611	21,2
Total	645	22,4	743	25,8	1492	51,8	2880	100,0

Une étude de la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI)¹⁴ indique que 30,0 % des gens ont déjà envisagé de posséder une entreprise alors que 23,0 % y ont songé sérieusement. Toujours selon cette même étude, 43,0 % des répondants du Québec ne souhaitent pas fonder une entreprise. Dans un autre ordre d'idées, une enquête nous informe que 7,9 % des étudiants ont pensé se lancer en affaires pendant leurs études alors que 32,2 % prévoient le faire de 3 à 5 ans après leurs études¹⁵. Sommairement, les résultats de ces deux études prouvent qu'il y a une certaine concordance avec les résultats des autres recherches concernant l'entrepreneuriat, autant à l'égard de la population que dans les milieux scolaires.

3.5 Les motivations et les obstacles à l'entrepreneuriat

Il existe des facteurs intrinsèques qui peuvent motiver ou freiner un individu à se lancer en affaires. On peut énumérer plusieurs facteurs qui

pousseraient un individu à passer à l'action. On retrouve certains éléments positifs dans les facteurs de motivation, comme le fait qu'une personne se sente prête financièrement et professionnellement ou qu'elle identifie une opportunité (nouvelle idée, nouveau marché, offre d'un partenaire, etc.). Cependant, il y a aussi des facteurs négatifs de motivation (perte d'emploi, mise à pied, insatisfaction dans son travail, mauvaises conditions de travail)¹⁶.

Il est démontré au tableau 5 que la première motivation indiquée par les répondants est « d'être son propre patron » (universitaire : 16,0 %; collégial : 17,9 % et formation professionnelle : 23,3 %). Globalement, les autres principales motivations énoncées par les trois groupes sont : « créer mon emploi » (15,3 %), « relever des défis » (15,1 %), « la possibilité de revenus plus élevés » (14,8 %), « atteindre des objectifs personnels » (13,7 %) et « une bonne idée d'affaires » (11,9 %).

Tableau 5: Les motivations et les obstacles à se lancer en affaires

Questions	Universitaire		Collégial		Formation professionnelle		Global	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<i>Motivation à se lancer en affaires ?</i>								
Être mon propre patron/indépendance	194	16,0	253	17,9	673	23,3	1120	20,3
Créer mon emploi	186	15,4	219	15,5	439	15,2	844	15,3
Relever des défis	190	15,7	232	16,4	407	14,1	829	15,1
Possibilité de revenus plus élevés	155	12,8	189	13,4	469	16,3	813	14,8
Atteindre des objectifs personnels	174	14,4	212	15,0	371	12,9	757	13,7
Bonne idée d'affaires	190	15,7	194	13,7	271	9,4	655	11,9
Fin d'études	62	5,1	75	5,3	93	3,2	230	4,2
Perte d'emploi	31	2,6	16	1,1	68	2,4	115	2,1
Tradition familiale	24	2,0	20	1,4	58	2,0	102	1,9
Mésentente avec mon employeur	1	0,1	4	0,3	12	0,4	17	0,3
Autre	2	0,2	0	0,0	23	0,8	25	0,4
Total	1209	22,0	1414	25,7	2884	52,4	5507	100,0
<i>Obstacles à se lancer en affaires ?</i>								
Manque d'argent	418	38,0	508	38,6	865	30,6	1791	34,2
Peur de l'échec financier	264	24,0	364	27,7	372	13,1	1000	19,1
Manque d'expérience et de compétences	22	2,0	16	1,2	721	25,5	759	14,5
Manque de temps	225	20,5	235	17,9	160	5,7	620	11,8
Études non terminées	12	1,1	36	2,7	422	14,9	470	9,0
Manque de soutien et d'aide	73	6,6	71	5,4	134	4,7	278	5,3
Offre d'emploi	42	3,8	18	1,4	50	1,8	110	2,1
Peur de perdre ma crédibilité	19	1,7	33	2,5	44	1,6	96	1,8
Désaccord avec un partenaire	6	0,5	16	1,2	29	1,0	51	0,9
Autre	19	1,7	17	1,3	32	1,1	68	1,3
Total	1100	20,1	1314	25,1	2829	54,0	5243	100,0

Avant de créer sa propre entreprise, le futur entrepreneur évalue certains facteurs de l'environnement (ressources économiques, financières et sociales disponibles, milieux urbains et structures industrielles) pouvant l'influencer sur la manière de réaliser son projet d'entreprise. À ce sujet, il existe des notions de risque (financier, de carrière, familial et psychologique) qui sont associées à la réalité du démarrage d'entreprise et qui ont une influence sur les intentions d'un individu de mettre sur pied un projet d'affaires¹⁷.

Comme illustré au tableau 5, les étudiants collégiaux et universitaires ont sélectionné le manque d'argent (universitaire : 38,0 % et collégial : 38,6 %), la peur de l'échec financier (universitaire : 24,0 % et collégial : 27,7 %) et le manque de temps (universitaire : 20,5 % et collégial : 17,9 %) comme les principaux obstacles qui les empêcheraient de se lancer en

affaires. Par ailleurs, les élèves des centres de formation professionnelle ont indiqué comme principaux obstacles au démarrage d'entreprise, le manque d'argent (30,6 %), le manque d'expérience et de compétences (25,5 %) ainsi que les études non terminées (14,9 %). D'autres études indiquent que les principales motivations des étudiants qui les inciteraient à démarrer une entreprise sont : se réaliser personnellement, relever de nouveaux défis et devenir son propre patron. Elles indiquent également que la principale raison qui les empêcherait de se lancer en affaires est le manque d'argent¹⁸.

Les élèves des centres de formation professionnelle ont indiqué comme principaux obstacles au démarrage d'entreprise, le manque d'argent, le manque d'expérience et de compétences ainsi que les études non terminées.

CONCLUSION

Les professeurs, les enseignants ainsi que les patrons ne sont pas les principales personnes avec qui l'idée d'affaires est validée, même si elle prend source dans les milieux où ces personnes sont présentes.

L'environnement de travail et scolaire sont des milieux incubateurs propices à l'émergence d'une idée d'affaires. Toutefois, l'environnement immédiat est aussi un milieu qui favorise le développement d'idées, et ce, en raison des personnes avec qui les répondants valident ces idées (parent, conjoint et ami). Cependant, les professeurs, les enseignants ainsi que les patrons ne sont pas les principales personnes avec qui l'idée d'affaires est validée, même si elle prend source dans les milieux où ces personnes sont présentes.

Parallèlement, certains sondages indiquent que les Québécois ne semblent pas caresser l'idée de se lancer en affaires. Néanmoins, les jeunes aux études présentent certaines intentions à ce sujet. L'intérêt des jeunes envers l'entrepreneuriat doit être soutenu par des actions concrètes sachant que cette intention peut s'estomper avec le temps. La présence de modèles entrepreneuriaux joue un rôle d'influence dans le développement de la culture entrepreneuriale. Le fait qu'un intervenant démontre que l'action de créer une entreprise est réalisable peut avoir une influence positive sur les intentions du futur entrepreneur.

Plusieurs ont l'intention de se lancer en affaires avec un ou plusieurs partenaires (équipe entrepreneuriale). La majorité des étudiants souhaitent démarrer leur entreprise quelques années après l'obtention de leur diplôme. Cependant, ils sont conscients qu'ils ont un manque d'expérience, de compétences et de ressources financières pour se lancer en affaires.

Somme toute, les données recueillies permettent de mesurer les intentions entrepreneuriales des élèves et des étudiants. Elles nous indiquent qu'il existe un potentiel entrepreneurial dans les milieux scolaires. Les résultats obtenus rejoignent en grande partie la littérature et les études

qui s'intéressent à la problématique de l'émergence de l'entrepreneuriat. Les intervenants socioéconomiques et du milieu scolaire peuvent s'inspirer des résultats obtenus afin d'orienter leurs actions et leurs interventions en matière de développement d'une culture entrepreneuriale plus forte.

La majorité des étudiants souhaitent démarrer leur entreprise quelques années après l'obtention de leur diplôme. Cependant, ils sont conscients qu'ils ont un manque d'expérience, de compétences et de ressources financières pour se lancer en affaires.

BIBLIOGRAPHIE

¹Jolicoeur, M. *Entrepreneuriat : appel à un changement stratégique*, journal Les Affaires, Québec, 24 avril 2010.

²Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (2009 et 2010). *Le potentiel entrepreneurial des étudiants universitaires et collégiaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de Sept-Îles (2009)* et *Le potentiel entrepreneurial des élèves des centres de formation professionnelle du Saguenay-Lac-Saint-Jean (2010)*.

³Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational and Human Decision Processes* 50, 179-211; Moreau, R., Raveleau, B. (2006). Les trajectoires de l'intention entrepreneuriale, *Revue Internationale PME*, vol. 19, no. 2, Presses de l'Université du Québec.

⁴Shapiro, A., Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton et K. Vesper (Éd.) *The encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 72-90; Belley, A. (1987). *Les milieux incubateurs de l'entrepreneuriat*, Fondation de l'entrepreneuriat, Québec.

⁵Shapiro, A., Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton et K. Vesper (Éd.) *The encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 72-90; Moreau, R., Raveleau, B. (2006). Les trajectoires de l'intention entrepreneuriale, *Revue Internationale PME*, vol. 19, no. 2, Presses de l'Université du Québec.

⁶Perrien, J., Cheron, E. et Zins, M. (1983). *Recherche en marketing : méthodes et décisions*. Chicoutimi : Gaëtan Morin.

⁷Tremblay, M., Gasse, Y. L'impact des antécédents sur les perceptions, attitudes et intentions des étudiants collégiaux et universitaires à l'égard de l'entrepreneuriat, XVI^e Conférence internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007.

⁸Gasse, Y., D'amours, A. (1993). *Profession : entrepreneur. Avez-vous le profil de l'emploi?*, Fondation de l'entrepreneurship, Éditions Transcontinental Inc; Belley, A. (1990). *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship*, Fondation de l'entrepreneurship, Québec.

⁹Centre d'entrepreneurship HEC-Poly-UdeM. *Rapport descriptif de l'étude auprès des lauréats du Centre d'entrepreneurship HEC-Poly-UdeM de 1998 à 2006*, novembre 2007.

¹⁰Lorrain, J. *Les jeunes entrepreneurs québécois*, étude financée par le gouvernement du Québec, Université du Québec à Trois-Rivières, ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, 1986.

¹¹Belley, A. (1987). *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship*, Fondation de l'entrepreneurship, Québec; Gibb, A., Ritchie, J. (1982). Understanding the process of starting small businesses, *European Small Business Journal*, 1.1; Belley, A., Dussault, L. et Laferté, S. (2006). *Comment rédiger mon plan d'affaires*, 2^e édition, Les Éditions Transcontinental Inc., Fondation de l'entrepreneurship; Filion, L. J. (1998). Identifier des occasions d'affaires, *Revue Organisations et territoires*, automne; Filion, L. J. (2007). *Management des PME : de la création à la croissance*, sous la direction de Louis Jacques Filion, Édition du renouveau pédagogique Inc; Laferté, S. (1998). *Comment trouver son idée d'entreprise*, Montréal Transcontinental.

¹²Fayolle, A. (2005). *Introduction à l'entrepreneuriat*, Paris: Dunod.

¹³Moreau, R., Raveleau, B. (2006). Les trajectoires de l'intention entrepreneuriale, *Revue Internationale PME*, vol. 19, no. 2, Presses de l'Université du Québec.

¹⁴Bruce, D., Picard, D. (2005). *La relève : la clé de la réussite*, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI).

¹⁵Gasse, Y., Tremblay, M. (2002) *L'entrepreneuriat à l'Université Laval : intérêts, intention, prévalence et besoins des étudiants*, Centre d'entrepreneuriat et de PME, Université Laval, automne.

¹⁶Belley, A. (1987). *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship*, Fondation de l'entrepreneurship, Québec

¹⁷Broom, H. N., Longenecker, J.G. et Moore, C. W. (1983). *Small business Management*, Sixth Edition, South-Western Publishing Co; Papin, R. (2001). *Stratégie pour la création d'entreprise*, 9^e édition, Paris: Dunod.

¹⁸Tremblay, M., Gasse, Y. L'impact des antécédents sur les perceptions, attitudes et intentions des étudiants collégiaux et universitaires à l'égard de l'entrepreneuriat, XVI^e Conférence internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007.

Notes

^aUniversitaire (étudiant inscrit à 12 crédits et plus), collégial (étudiant inscrit à au moins 4 cours), formation professionnelle (élève inscrit à au moins 180 heures d'enseignement).

^bMoins de 35 heures de travail par semaine.

^cGrand-parent, parent, frère, sœur, conjoint(e), ami(e) ou autre.

^dPère ou mère.

Le financement de la transmission/reprise des PME : Un tour d'horizon¹

Louise Cadieux, DBA et Pierre Gratton, Doctorant au DBA
Université du Québec à Trois-Rivières

INTRODUCTION

Au Québec, on estime que 30,4 % des propriétaires-dirigeants actifs en 2008 quitteront leur entreprise pour 2018, dont 13,3 % avant 2013.

La transmission/reprise des PME est une problématique de plus en plus actuelle. Cela s'explique par une pyramide des âges vieillissante des propriétaires dirigeants en poste susceptibles de passer la direction et la propriété de leur PME à une nouvelle génération d'entrepreneurs prêts à relever des défis différents de ceux d'une création pure (ex nihilo). Par exemple, au Québec, on estime que 30,4 % des propriétaires-dirigeants actifs en 2008 quitteront leur entreprise pour 2018, dont 13,3 % avant 2013. Alors que 19,4 % des nouveaux entrepreneurs envisagent une carrière entrepreneuriale par le biais d'une reprise d'entreprise familiale, interne ou externe². Dans une perspective économique, l'enjeu est capital car la réussite des projets de transmission ou de reprise des PME présentent des avantages importants allant au-delà du maintien des

emplois et de la production des pays concernés par le phénomène. Malgré la difficulté perçue de la part du cédant et du repreneur, au plan de la transmission/reprise des PME³, plusieurs programmes d'aide financière sont offerts. Toutefois, à ce jour, aucun document ne brosse un portrait exhaustif de l'offre de financement en transmission/reprise, notamment pour les PME québécoises. Cet article a donc pour principal objectif de faire un tour d'horizon des programmes d'aide financière en transmission/reprise et, dans la foulée, mettre en exergue leurs principales forces et faiblesses de sorte à faire une meilleure lecture de l'offre globale existante à cet effet.

Dans une perspective économique, l'enjeu est capital car la réussite des projets de transmission ou de reprise des PME présentent des avantages importants allant au-delà du maintien des emplois et de la production des pays concernés par le phénomène.

1. LE FINANCEMENT DE LA TRANSMISSION/REPRISE : UNE MISE EN CONTEXTE

La problématique financière de la transmission/reprise revêt diverses facettes tant pour le cédant que pour le repreneur. La difficulté à déterminer la valeur de l'entreprise, les coûts afférents au transfert de propriété, les coûts cachés du transfert de pouvoir, les coûts d'achat eux-mêmes ainsi que les besoins financiers nécessaires à la relance de l'entreprise acquise sont quelques exemples. Pour le repreneur, il ne s'agit donc pas de prévoir un simple transfert de fonds lors de l'achat de l'entreprise ciblée, mais bien de planifier en profondeur ses besoins en financement pour plusieurs années. En général, les projets de transmission/reprise de moindre envergure se financent directement par les

capitaux propres, soit un montage financier classique comprenant entre 20 % et 30 % de mise de fonds, des emprunts bancaires couvrant entre 40 % et 50 % des besoins et un crédit accordé par le cédant pour financer les 20 % à 30 % restants. Dans le cas d'une transmission/reprise plus importante, le repreneur a recours aux capitaux empruntés tels que les différents types de financement subordonné ainsi que le financement par effet de levier (LBO). Au Québec, plusieurs institutions financières, notamment la Caisse de dépôt et placement du Québec et le Fonds de solidarité FTQ, facilitent ce genre de financement⁴. En 2005, les résultats d'une étude sur le sujet

montraient qu'au Québec, tant les cédants que les repreneurs de PME de moyenne et grande taille avaient accès à une offre de financement variée et adaptée à leurs besoins. Davantage l'affaire des institutions bancaires classiques, les programmes de financement visant les très petites entreprises (TPE) étaient cependant moins nombreux puisque délaissés par les intervenants financiers spécialisés (fonds d'investissement), ces derniers étant plutôt

2. LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Pour connaître les programmes d'aide financière consacrés à la transmission/reprise des PME québécoises, nous avons opté pour différentes méthodes de travail. D'abord, après avoir fait un retour sur les ressources Internet déjà identifiées par notre groupe de recherche en 2008, nous avons, dans le cadre de cette étude faite en novembre 2010, revisité tous les sites Internet des organismes ou organisations s'intéressant à la relève d'entreprise. Lorsque les informations

3. LES RÉSULTATS

Dans le cadre de cette recherche, nous avons répertorié trois principales catégories de ressources financières disponibles pour la transmission/reprise des PME. Il s'agit des organismes gouvernementaux et de première ligne, des institutions financières et des fonds d'investissement. Nous les présenterons donc, dans cet ordre, dans les pages qui suivent.

3.1 Les organismes gouvernementaux et de première ligne

Soucieux du maintien du dynamisme économique régional et/ou national, les gouvernements canadiens et québécois ont constitué différents organismes et favorisé une structure plus locale afin de faciliter l'aide accordée dans les régions.

Soucieux du maintien du dynamisme économique régional et/ou national, les gouvernements canadiens et québécois ont constitué différents organismes et favorisé une structure plus locale afin de faciliter l'aide accordée dans les régions. Le maintien ou la création des

intéressés par les financements via des participations dans les fonds propres d'entreprises de plus grande taille⁵. Malgré ce que nous pouvons retenir des travaux antérieurs, force est de constater que la question demeure entière : la problématique de la transmission/reprise de nos PME étant de plus en plus préoccupante, qu'en est-il au juste de l'offre de financement en la matière en 2010?

étaient difficiles à interpréter, nous avons contacté par téléphone des personnes ressources, s'assurant ainsi d'un inventaire le plus représentatif de la réalité. Enfin, toujours dans la même logique, nous avons aussi rencontré des personnes ressources œuvrant dans différents milieux, qui, pour leur part, ont enrichi notre compréhension du portefeuille d'aide financière consacré à la transmission/reprise des PME.

emplois, l'exode des jeunes, la conservation des compétences clés sont quelques exemples des préoccupations soulevées par ceux-ci. Parmi les organismes gouvernementaux et de première ligne offrant de l'aide financière à la transmission/reprise, nous en retenons quatre qui sont la Financière Agricole; Financement agricole Canada; les réseaux des Société d'aide au développement des collectivités (SADC) et les centres locaux de développement du Québec (CLD). Comme le résume le tableau 1, pour les deux premiers organismes, il s'agit de programmes d'aide financière s'adressant aux entreprises du secteur de l'agriculture. Dans leur cas, en amont du financement, existent les réseaux Agriconseils. Hormis leur première mission qui est d'accompagner les agriculteurs actuels ou en devenir, Agriconseils offre de l'aide financière sous forme de remboursement d'une partie des frais de consultation, notamment pour le montage financier de la transmission/reprise d'entreprises agricoles. Selon les programmes de la Financière Agricole et Financement agricole Canada, l'aide peut prendre la forme de subventions, de prêts, de garantie de prêts ou

d'émissions de certificats de prêts vers une institution financière. L'aide financière est accordée sous réserve de certaines conditions dont l'âge et la formation du repreneur et/ou la présentation d'un plan d'affaires bien articulé par exemple. Les programmes retenus pour les transmissions/reprises du secteur de l'agriculture sont distincts mais aussi complémentaires dans la mesure où certains proposent de l'aide au cédant, d'autres au repreneur tant en matière de financement que d'accompagnement tout au long des différents cycles de vie de l'entreprise.

Pour le financement offert par le réseau des SADC, les programmes se distinguent par leur raison d'être : le maintien de la vitalité des tissus économiques dans les régions considérées plus à risque.

Pour le financement offert par le réseau des SADC, les programmes se distinguent par leur raison d'être : le maintien de la vitalité des tissus économiques dans les régions considérées plus à risque, notamment au chapitre de l'entrepreneuriat et de la main-d'œuvre. Les programmes excluent donc les grands centres comme Montréal, Québec, Laval et Gatineau et s'adressent principalement au nouvel entrepreneur (donc le repreneur, dans la majorité des cas), incluant une restriction d'âge, dans certains cas. Dans l'ensemble du réseau des SADC, l'aide financière est offerte sous forme de certificats de prêts, de prêts conventionnels, de partage de capital-actions ou de congé d'intérêts et de remboursement pour les cinq premières années. Les programmes visent les projets de démarrage, d'acquisition ou d'expansion et sont souvent complémentaires à des institutions financières régionales. Parmi les conditions exigées, nous retenons l'obligation pour le bénéficiaire d'œuvrer dans la région prêteuse, la logique du dynamisme économique régional et national étant présente en arrière-plan, cela plus précisément dans certaines régions. Par exemple, les SADC de Témiscouata et de la Côte-Nord exigent que le siège social de l'entreprise financée soit dans la région, alors que pour d'autres régions, cela ne l'est pas. Notons aussi que, dans la majorité des cas, les programmes incluent des services d'accompagnement per-

mettant au nouvel entrepreneur (donc au repreneur) de bien cheminer dans son projet de vie professionnelle.

Parmi les organismes de première ligne, nous avons aussi retenu les programmes d'aide financière offerts dans le réseau des CLD. Par le biais de l'association des CLD (ACLCD), deux ont attiré notre attention : les Fonds locaux d'investissement (FLI), et les Fonds jeunes promoteurs. Toutefois, certains CLD offrent d'autres programmes spécifiques aux besoins de leur région. Selon les programmes, il peut s'agir de subventions ou d'émission de certificats de prêts. Dans leur cas, l'analyse de l'offre de financement est plus complexe puisque les CLD mettent en place des programmes personnalisés, selon les particularités et les besoins de leurs régions respectives. Notons enfin que l'aide financière peut être prodiguée au cas par cas dans plusieurs régions et porter plusieurs étiquettes. Par exemple, au CLD de Mékinac, existe le programme FLI, volet relève offert sous forme de subventions et le Fonds d'Aide à la Relève, sous forme de prêts. Alors qu'au CLD du Haut-St-Maurice, il y a le Fonds Relève Affaires offert sous forme de subvention et le Fonds d'Aide à la Relève, sous forme de prêts. Pour résumer, les programmes offerts par les CLD permettent au repreneur d'avoir une aide financière pouvant varier selon les régions tant au chapitre des montants accordés qu'à celui des conditions préalables, comme son expérience professionnelle, son âge, le secteur d'activité ou les orientations des politiques d'investissement régionales. Enfin, les CLD offrent aussi des services d'accompagnement pouvant prendre la forme d'aide à l'élaboration du plan d'affaire, la recherche de financement ou la gestion de l'entreprise et la formation des nouveaux entrepreneurs (incluant les repreneurs).

Les programmes offerts par les CLD permettent au repreneur d'avoir une aide financière pouvant varier selon les régions tant au chapitre des montants accordés qu'à celui des conditions préalables, comme son expérience professionnelle, son âge, le secteur d'activité ou les orientations des politiques d'investissement régionales.

Tableau 1 : Aide financière provenant des organismes publics et de première ligne

Organismes publics				
Secteurs couverts	Bénéficiaires	Types de transmissions /reprises	Aide financière	Particularités des programmes d'aide financière
Financière Agricole; Financement Agricole Canada				
Agri-culture	Cédants Repreneurs	Familiale Interne Externe	Jusqu'à 5 000 000 \$	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif : sauvegarder les entreprises œuvrant dans le secteur de l'agriculture ▪ Aides financières sous forme de subventions, de prêts, de garanties de prêts, de certificats de prêts ou de taux d'intérêts plafonnés (rabais) ▪ Mises de fonds minimum exigées pour le cédant ou le repreneur ▪ Programmes, selon l'avancement du projet de transmission/reprise ▪ Conditions de formation du repreneur et/ou du dépôt d'un plan d'affaire ▪ Restriction d'âge minimum du repreneur (+18 ans) ▪ Restriction de citoyenneté canadienne ou résident permanent ▪ Montages financiers accompagnés ou supervisés par Agriconseils
Réseaux SADC				
Selon les régions	Repreneurs	Selon les programmes des SADC régionales	Jusqu'à 500 000 \$	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif : sauvegarder le dynamisme économique des régions ▪ Exclut Montréal, Québec, Laval et Gatineau ▪ Aide financière sous forme de prêts, d'émission de certificats de prêts, de participation au capital-actions, de congé d'intérêt et de remboursement pour 5 ans ▪ Mise de fonds minimale exigée ▪ Restrictions de formation ou d'expérience du repreneur ▪ Certaines restrictions d'âge (18 à 35 ans) peuvent s'appliquer, selon les programmes et les régions ▪ Obligation d'œuvrer dans la région prêteuse ▪ Obligation de s'inscrire dans les orientations de développement régionales ▪ Obligation de s'associer à d'autres partenaires ▪ Services d'accompagnement
Réseaux CLD, CDÉ, IDÉ				
Selon les régions	Repreneurs	Selon les programmes offerts dans les régions	Jusqu'à 150 000 \$	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif : sauvegarder le dynamisme entrepreneurial québécois ▪ Aides financières sous forme de subventions ou certificats de prêts ▪ À la pièce, selon les organismes locaux ou régionaux ▪ Certaines restrictions d'âge (18 à 35 ans) peuvent s'appliquer ▪ Obligation de s'inscrire dans les orientations politiques d'investissement du CLD ▪ Mises de fonds exigées ▪ Minimum de 5 employés ▪ Services d'accompagnement et de formation

3.2 Les institutions financières

Les institutions financières recherchent plutôt des projets dans lesquels elles injectent des mises de fonds en lien avec la capacité financière du cédant ou du repreneur, leur tolérance au risque étant plus faible que pour les organismes de fonds d'investissement.

Pour les institutions financières, nous en avons retenu neuf. Tel que présenté au tableau 2, il s'agit de la Banque Nationale, du Mouvement Desjardins, de la Banque Scotia, de la Banque de Montréal, de la Banque CIBC, de la Banque Royale, de la Toronto Dominion Canada Trust, de La Banque Laurentienne et de la Banque HSBC. Les institutions financières ont, depuis toujours, des programmes dédiés à la transmission/reprise d'entreprise et cela même si la majorité ne le mettent pas en évidence sur leurs sites Internet. Leur proximité avec leur clientèle d'affaires explique cette situation, surtout

lorsqu'il s'agit d'accompagner des PME fructueuses avec lesquelles elles entretiennent des liens de confiance solides depuis plusieurs années. Pour la transmission/reprise, les institutions financières recherchent plutôt des projets dans lesquels elles injectent des mises de fonds en lien avec la capacité financière du cédant ou du repreneur, leur tolérance au risque étant plus faible que pour les organismes de fonds d'investissement.

Les institutions financières sont, par ailleurs, une ressource facile d'accès pour le cédant et le repreneur favorisant des montages financiers en partenariat avec d'autres organismes, lorsque le risque est plus élevé. Enfin, nous retenons que les programmes sont offerts non seulement aux cédants et aux repreneurs de tous types (familiaux, internes, externes), mais sont aussi personnalisés et incluent des services d'accompagnement et de conseils.

Tableau 2 : Aide financière provenant des institutions financières

Institutions financières				
Secteurs couverts	Bénéficiaires	Types de transmissions /reprises	Aide financière	Particularités des programmes d'aide financière
Banque Nationale; Mouvement Desjardins; Banque Scotia; Banque de Montréal; Banque CIBC; Banque Royale; TD Canada Trust; Banque Laurentienne; Banque HSBC				
Aucune spécification en ce sens	Cédants Repreneurs	Familiale Interne Externe	Cas par cas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif : offrir un portefeuille de produits diversifié à la clientèle de sorte à assurer leur fidélisation ▪ Aide financière sous forme de prêts bancaires, principalement ▪ Capacité financière du cédant ou du repreneur prise en compte ▪ Existence de certains programmes spécifiques depuis quelques années (Banque Nationale, Desjardins, etc.) ▪ Partenariat et complémentarité avec d'autres programmes (capitaux de risque, SADC, Agriculture, etc.) ▪ Services d'accompagnement (suivis, évaluation, planification relève, etc.)

3.3 Les fonds d'investissement

La majorité des programmes provenant des fonds d'investissement s'adressent à des entreprises considérées saines financièrement, ayant des bonnes pratiques de gestion et des objectifs de croissance ou de diversification.

Les organismes de fonds d'investissement offrent des programmes d'aide financière à la transmission/reprise des PME principalement pour assurer le maintien du dynamisme économique régional et national par des capitaux québécois. Comme le résume le tableau 3, pour cette catégorie, nous avons retenu huit organisations : Desjardins Capital de risques (DCR), les Fonds de Solidarité FTQ, Fondation CSN, Investissement Québec (IQ), la Société Générale de Financement (SGF)⁶, la Société d'Investis-

sement Jeunesse (SIJ), la Caisse de Dépôt et de Placement du Québec (CDP) et la Banque de développement du Canada (BDC). La majorité des programmes provenant des fonds d'investissement s'adressent à des entreprises considérées saines financièrement, ayant des bonnes pratiques de gestion et des objectifs de croissance ou de diversification. Dans leur cas, l'aide financière peut prendre la forme de garanties de prêts, de prêts à termes garantis, de participation au capital-actions, de débentures, etc. Depuis plusieurs années, chaque programme offert par les fonds d'investissement a une mission claire reconnue, une clientèle spécifique souvent aussi clairement déterminée de même que des conditions pouvant, dans une perspective globale, rejoindre la majorité des cédants ou des repreneurs à la recherche de financement pour leur projet de transmission ou de reprise.

Tableau 3 : Aide financière provenant des fonds d'investissement

Fonds d'investissement				
Secteurs couverts	Bénéficiaires	Types de transmissions /reprises	Aide financière	Particularités des programmes d'aide financière
Desjardins Capital de risques; Fonds de Solidarité FTQ; Fondation CSN; Investissement Québec; Société Générale de Financement; Société d'Investissement Jeunesse; Caisse de Dépôt et de Placement; Banque de développement du Canada				
Tous types	Cédants Repreneurs	Familiale Interne Externe	Maximum de 25 000 000 \$	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif : maintien des capitaux régionaux et nationaux ▪ Aide diversifiée pouvant prendre la forme de garanties de prêts, de prêts à termes garantis, de participation au capital-actions, de débentures, etc. ▪ S'adressent aux entreprises ayant une structure financière et de gestion saine, dans certains cas ▪ Plans de croissance ou de diversification souvent exigés ▪ Conditions d'investissement minimum de la part du bénéficiaire ▪ Conditions de sorties pour l'organisme de fonds d'investissement (temps, retour sur investissement, etc.) ▪ S'adressent aux entreprises ayant un chiffre d'affaires ou une valeur marchande minimum et/ou maximum ▪ Implique des négociations entre les parties et nécessite la préparation et la signature de plusieurs documents juridiques ▪ Incluent la présence des fonds d'investissement dans la gouvernance de l'entreprise (conseil d'administration; comité de gestion, etc.) ▪ Programmes complémentaires aux institutions financières ▪ Le critère d'âge est absent, sauf dans le cas d'un programme spécifique qui s'adresse aux jeunes (SIJ) (18-35 ans) ▪ Services de consultation, de formation et d'accompagnement

4. LES FORCES ET LES FAIBLESSES DES PROGRAMMES D'AIDE FINANCIÈRE RETENUS

Les programmes offerts dans le secteur de l'agriculture se démarquent, car il y a une prise de conscience de nos gouvernements et du milieu de la fragilité de ce secteur.

Parmi l'ensemble des offres de financement dédiées à la transmission/reprise que nous avons retenues dans le cadre de cette étude, certaines forces et faiblesses présentées au tableau 4 méritent d'être soulignées. D'abord, les programmes offerts dans le secteur de l'agriculture se démarquent⁷, car il y a une prise de conscience de nos gouvernements et du milieu de la fragilité de ce secteur depuis les dernières années, une prise en charge et des actions posées qui ont suivi. Selon le programme, l'aide financière est disponible pour le cédant et pour le repreneur. L'offre globale assure le développement des compétences du repreneur par le biais de la formation, de l'expérience et/ou de l'élaboration d'un plan d'affaires structuré. Des services conseils et d'accompagnement subventionnés et ayant fait leurs preuves au fil des ans sont également proposés aux bénéficiaires en amont du processus de montage financier de la transmission/reprise. Notons, au passage, que parmi les forces des programmes offerts dans le secteur de l'agriculture, le MAPAQ a, depuis plusieurs années, une politique d'exemption en gains en capital pour le transfert d'un bien agricole à la famille, facilitant ainsi le processus de transfert des fermes familiales.

Au reste, bien que l'information sur les programmes d'aide de financement pour la transmission/reprise soit facile d'accès sur les sites Internet des organismes, il semble qu'ils manquent de visibilité pour certains bénéficiaires. Par exemple, lors d'une activité organisée par la MCR de Maskinongé, une repreneuse familiale, accompagnée d'une conseillère du centre régional d'établissement en agriculture du Québec (CREA), avouait avoir trouvé l'accompagnement dont elle avait besoin par accident alors que cela faisait plusieurs années qu'elle cherchait de l'aide dans son processus de relève déjà bien amorcé. Cela dit, nous comprenons que ce ne sont pas tous les cédants ni les repreneurs qui ont le réflexe de chercher

l'information dont ils ont besoin sur les sites Internet des organismes gouvernementaux. Au même titre que ce ne sont pas tous les cédants ou les repreneurs qui ont pour habitude de fréquenter les activités organisées par les CREA régionaux où l'information sur lesdits programmes circule bien. Enfin, la principale faiblesse notée pour les programmes d'aide à la relève agricole découle des outils utilisés lesquels demeurent souvent centrés autour des transmissions/reprises familiales alors que l'offre s'adresse à tous les types de transmission/reprise.

En ce qui concerne les programmes offerts par les organismes de première ligne, l'aide financière pour la transmission/reprise est incluse dans ceux s'adressant aux personnes désireuses de « partir en affaires », dont les créations de toutes pièces (ex nihilo), notant ainsi une cohérence avec les objectifs desdits programmes : dynamiser le tissu entrepreneurial régional et national. Cependant, il est moins évident pour les cédants et les repreneurs à la recherche d'aide dans leurs projets respectifs.

Les principales forces retenues des programmes provenant des organismes de première ligne résident dans leur souplesse, dans les mises de fonds exigées souvent minimales, dans l'obligation pour le nouvel entrepreneur de présenter un plan d'affaires et dans les services d'accompagnement et de formation offerts. Hormis un éventail de programmes d'aide financière intéressant, plusieurs faiblesses ont été notées. Il est aussi possible de retenir, dans le cas du réseau des SADC, l'exclusion des grands centres, alors qu'il y existe plusieurs entreprises de toutes tailles ou de tous types à transmettre ou à reprendre. La deuxième faiblesse est la centralisation des programmes offerts par les SADC et les CLD autour des orientations politiques d'investissement régionales dans la mesure où elles peuvent changer selon les personnes ressources régionales en poste. Ces faiblesses rendent confuses et diffuses les offres et les conditions d'admission pour les bénéficiaires qui, souvent, ne savent pas comment faire pour trouver du financement ou ne comprennent pas à qui s'adresser pour avoir l'aide souhaitée.

Tableau 4 : Les forces et les faiblesses des programmes d'aide financière

	Forces	Faiblesses
Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bénéficiaires cédants et repreneurs ▪ Aucune restriction d'âge maximum ▪ Formation du repreneur ou plan d'affaire exigé ▪ Aide financière sous forme de subventions ▪ Mises de fonds minimales ▪ Programmes d'accompagnement subventionnés en amont du processus de relève ▪ Présence des CREA ▪ Règles sur l'imposition d'un transfert ou une vente agricole (familiale) ▪ Engagement clair et concertation de plusieurs parties prenantes (gouvernements, UPA, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralisation autour des transmissions familiales (historique des programmes) ▪ L'offre peut être difficile à trouver pour les éventuels bénéficiaires qui ne sont pas familiers avec les sites Internet
Réseau des CLD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximité ▪ Portefeuille adapté d'aide financière, complémentaire aux fonds d'investissement et aux institutions financières ▪ Expérience du repreneur ou plan d'affaire exigé ▪ Mises de fonds parfois minimales ▪ Souplesse des conditions ▪ Accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralisation autour des orientations politiques régionales ▪ Offre diffuse pouvant être difficile à trouver ou à comprendre pour les éventuels bénéficiaires Logique entrepreneuriale (démarrage d'entreprise) ▪ Bénéficiaires repreneurs seulement ▪ Certaines restrictions d'âges (18 à 35 ans) ▪ Services d'accompagnement ▪ Manque d'homogénéité dans la présentation de programmes qui sont souvent les mêmes
Réseau des SADC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distinctions régionales ▪ Bon portefeuille d'aide financière, complémentaire aux fonds d'investissement et aux institutions financières 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exclusion des grands centres ▪ Bénéficiaires repreneurs seulement ▪ Certaines restrictions d'âges (18 à 35 ans) ▪ Manque d'homogénéité dans la présentation d'une offre qui est souvent la même ▪ Offre diffuse pouvant être difficile à trouver ou à comprendre pour les éventuels bénéficiaires
Institutions financières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximité de la clientèle ▪ Service personnalisé (cas par cas) ▪ Lien de confiance ▪ Montage financier impliquant plusieurs partenaires : distribution du risque 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientèle ciblée (entreprises saines, etc.) liée au risque d'affaires des institutions financières souvent frileuses ▪ Services conseils et d'accompagnement souvent très centralisés autour du transfert du capital-actions, des actifs ou du patrimoine
Fonds d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérience ▪ Réputation ▪ Portefeuille d'aide financière ▪ Accessibilité pour tous les secteurs d'activité ▪ Bénéficiaires cédants et repreneurs ▪ Partenariats avec les institutions financières ▪ Inclusion des biens intangibles ▪ Complémentarité des programmes ▪ Accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conditions d'admission (taille, croissance, santé financière, etc.) ▪ Conditions imposées par les gestionnaires de fonds (droits de gestion, etc.) ▪ Clientèle ciblée (entreprises saines, etc.) liée au risque d'affaires des fonds d'investissement ▪ Difficulté pour les bénéficiaires de comprendre les particularités de chacun des programmes offerts par les différents fonds d'investissement (critères disparates, etc.)

Comme dans le cas des organismes publics, les programmes d'aide à la transmission/reprise des institutions financières incluent des services conseils et d'accompagnement, toutefois souvent très centralisés autour du transfert du capital-actions, des actifs ou du patrimoine.

Quant aux institutions financières, il semble que leurs principales forces découlent de leur proximité avec la clientèle. Depuis qu'elles existent, elles offrent un service personnalisé et font du cas par cas. C'est une raison qui expliquerait la nature peu concluante de l'information sur la transmission/reprise disponible sur leurs sites Internet pour quiconque ne fait pas affaires avec elles. Comme dans le cas des organismes publics, les programmes d'aide à la transmission/reprise des institutions financières incluent des services conseils et d'accompagnement, toutefois souvent très centralisés autour du transfert du capital-actions, des actifs ou du patrimoine. De plus, dans la perspective des bénéficiaires, les programmes proposés par les institutions financières peuvent aussi démontrer des faiblesses, en matière de conditions d'éligibilité et de critères liés à la bonne santé financière de l'entreprise. De telles conditions peuvent ainsi être interprétées comme des freins importants pour le cédant souhaitant assurer la pérennité de son entreprise par le biais d'une transmission ou pour le repreneur

CONCLUSION

Cet article a dressé le portrait des programmes d'aide financière en transmission/reprise et a mis en exergue leurs principales forces et faiblesses, permettant ainsi d'avoir une meilleure lecture de l'offre globale existante. D'abord, considérant l'ensemble des programmes retenus dans le cadre de cette étude, nous comprenons que les objectifs convergent en se souciant du maintien de la vitalité du tissu économique régional et national. Malgré leurs spécificités, les programmes existants se démarquent par leur complémentarité, couvrant ainsi l'ensemble de l'offre, tout en distribuant le risque associé à la transmission/reprise des PME. Toujours dans une perspective globale de

envisageant de reprendre une entreprise moins saine ou en difficulté.

Enfin, pour les fonds d'investissement, nous avons noté plusieurs forces dont leur expérience, leur réputation, leur portefeuille de financement, leur ouverture à tous types de bénéficiaires et leur complémentarité dans les programmes offerts par l'ensemble des organismes d'aide financière pour la transmission/reprise. Encore une fois, des programmes d'accompagnement, souvent bien rôdés, sont inclus. Par ailleurs, il est important de souligner les difficultés rencontrées par les dirigeants de PME à satisfaire certaines conditions exigées dont le partage du capital-actions et tout ce que cela comporte au chapitre de la gouvernance de l'entreprise. Ralentissement du processus décisionnel; complication de la gestion de l'entreprise; sentiment de perte de liberté, d'autonomie et d'indépendance; crainte de devoir partager de l'information jugée personnelle et confidentielle, obligation de tenir des réunions formelles selon les règles exigées sont les principaux freins exprimés par les propriétaires dirigeants dans la littérature professionnelle et scientifique lorsqu'il est question du partage du capital-actions avec de nouveaux partenaires qui imposent leurs conditions. Encore une fois, nous avons remarqué que l'information sur les programmes est difficilement accessible à tous. Ce manque d'accès peut décourager les éventuels bénéficiaires à frapper à la porte des fonds d'investissement.

l'offre, le financement en transmission/reprise inclut toutes les formes possibles d'aide (certificat de garantie de prêts, prêt conventionnel, participation au capital-actions, congé d'intérêt ou de remboursement pendant une période déterminée, débenture, etc.). L'aide prend aussi la forme d'une gamme de services conseils, de formation ou d'accompagnement, encadrant ainsi le cédant et le repreneur familial, interne ou externe. Enfin, bien que convergente, de l'offre plurielle d'aide financière en transmission/reprise reste imprécise, voire opaque, surtout pour les non initiés. D'autant plus, dans bien des cas, une combinaison de plus d'une source de financement est

requis. Alors, une meilleure clarté de l'aide offerte aux cédants et aux repreneurs en matière de financement pour les projets de transmission/reprise s'impose. De plus, l'offre d'outils interactifs d'aide au montage financier en transmission/reprise permettant aux éventuels bénéficiaires des décisions les plus éclairées possibles s'avère un défi à relever dans les meilleurs délais.

BIBLIOGRAPHIE

¹Cette recherche a été commanditée par le ministère de Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE).

²Voir les travaux de Cossette, J. et Mélançon, S. (2010). *Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec : Regard sur 2013 et 2018*, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et de la Fondation de l'Entrepreneurship. (2010). *Indice entrepreneurial québécois 2010 : Qu'est-ce que les entrepreneurs québécois ont dans le ventre?* <http://www.entrepreneurship.qc.ca/livres-et-conferences/livres/indice-entrepreneurial-quebecois-2010-0>, saisi le 7 février 2011.

³Cadioux et Brouard (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

⁴Voir Lafortune, A., Francoeur, C., Landry, S. (2004). La transmission d'entreprise au Québec : le point de vue des financiers et les produits disponibles, *Revue Internationale de Gestion*, 29(3), 103-108; Lehmann, P.J. (1993), Le financement de la transmission des PME, *Revue Française de Gestion*, (95), 116-121; et Senbel, D. et St-Cyr, L. (2007). La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement, *Économies et sociétés*, K(16), 91-120.

⁵St-Cyr, L., Richer, F., Landry, S., Francoeur, C. (2005). *Étude sur l'établissement des meilleures pratiques pour la transmission des entreprises au Québec : aspects financiers et fiscaux*, Cahier de recherche 05-02, Chaire de développement et de relève de la PME, HEC Montréal, décembre, 79 pages.

⁶Lors de la rédaction de cet article, Investissement Québec et la Société Générale d'Investissement étaient en processus de fusion.

⁷En 2010, le gouvernement québécois mettait en place le Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA) en partenariat avec le Mouvement Desjardins et le Fonds de Solidarité.

La démarche appréciative : une innovation pour dynamiser l'organisation

Pierre-Claude Élie, Consultant
Président Émergence Solutions

INTRODUCTION

La démarche appréciative s'est largement répandue dans le monde. Elle a été utilisée par des dizaines de milliers de personnes et des centaines d'organisations dans tous les secteurs de la société dans le but de promouvoir et d'implanter des changements et des transformations.

Depuis quelques années, la démarche appréciative s'est largement répandue dans le monde. Elle a été utilisée par des dizaines de milliers de personnes et des centaines d'organisations dans tous les secteurs de la société dans le but de promouvoir et d'implanter des changements et des transformations. Des entreprises de toutes tailles, des organismes gouvernementaux, des établissements de santé, des universités, des regroupements d'écoles, des organismes religieux et communautaires et de grandes organisations d'aide humanitaire ont utilisé la démarche avec succès.

Qu'est-ce qui peut bien inciter autant d'entreprises et d'organismes à utiliser la démarche

appréciative quand ils font face à d'importants défis de changement? En se démarquant des méthodes traditionnelles centrées sur l'insatisfaction, les manques et les faiblesses et en se concentrant sur les forces vitales de l'organisation, la démarche appréciative dynamise et transforme les interventions déjà existantes en développement organisationnel comme la gestion du changement, la planification stratégique, la consolidation d'équipe, la restructuration, le design des processus d'affaires et bien d'autres. En faisant appel à l'intelligence et à la créativité collectives, la démarche appréciative accroît la capacité de l'organisation à changer, à instaurer un esprit de collaboration et à innover.

En faisant appel à l'intelligence et à la créativité collectives, la démarche appréciative accroît la capacité de l'organisation à changer, à instaurer un esprit de collaboration et à innover.

1. LA DÉMARCHE APPRÉCIATIVE : ACCROÎTRE LA CAPACITÉ À CHANGER, COLLABORER ET INNOVER DANS LES ORGANISATIONS

La démarche appréciative est à la fois une approche pragmatique et un processus dynamique. Elle est une approche pragmatique qui se fonde sur des postulats articulés à partir de plusieurs recherches en psychologie et en management :

1. Chez tout individu et dans chaque organisation, quelque chose fonctionne bien. Ces facteurs de force peuvent être amplifiés et utilisés comme tremplins de changement et de croissance.

2. Dans nos conversations, nous construisons constamment notre réalité.

3. Nos questions et notre langage portent en eux les semences du changement.

4. Des images d'un futur attrayant engagent des actions positives.

5. Les émotions positives associées aux images du futur mobilisent l'énergie collective.

Quand on cherche autour de soi ce qu'il y a de meilleur chez les individus et dans les systèmes sociaux (équipes, groupes, organisations, communautés), les qualités ressortent, mais aussi ont tendance à se multiplier. Cette exploration incite à apprécier ce qui est enrichissant dans nos vies,

dans nos relations et dans les situations que nous vivons.

La démarche appréciative propose un processus dynamique en quatre phases qui invite les gens à bâtir le type d'organisation et le monde dans lesquels ils veulent évoluer. Dans un esprit de

coopération, le processus convie à découvrir ce qui dynamise une organisation quand elle est dans sa zone d'excellence, à explorer les rêves, les aspirations et le désir d'un avenir attrayant, et à utiliser ce nouveau savoir à des fins de mobilisation du personnel et d'un fonctionnement organisationnel optimal.

2. LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE APPRÉCIATIVE

La démarche propose un processus en quatre phases (Découverte, Désir, Design et Destin) qui s'articulent autour d'un thème central exprimé en termes positifs. Le choix du thème est d'ailleurs crucial puisqu'il influence chacune des phases.

La démarche propose un processus en quatre phases (Découverte, Désir, Design et Destin) qui s'articulent autour d'un thème central exprimé en termes positifs. Le choix du thème est d'ailleurs crucial puisqu'il influence chacune des phases. Le processus peut s'appliquer tout autant dans un entretien de coaching que dans un déroulement plus formel engageant l'ensemble des employés d'une organisation pendant plusieurs mois. Bien qu'il n'y ait pas de formule unique, le point de départ de toute démarche est un défi particulier de l'organisation dans un environnement qui lui est propre. Tel qu'illustré

à la figure 1, la démarche appréciative, chaque étape vise des objectifs précis et mobilisateurs.

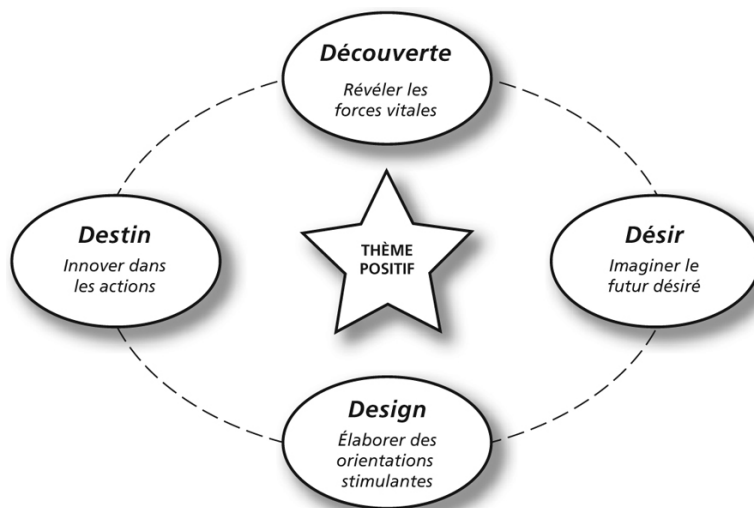
Étape 1 : Découverte

Au cours de cette étape, il s'agit de découvrir les forces et les facteurs de succès qui donnent à l'organisation toute sa vitalité lorsqu'elle excelle dans ce qu'elle fait. À l'aide d'entrevues, rechercher, explorer et apprendre des uns et des autres tout ce qui constitue le caractère unique de l'organisation et son essence vitale.

Étape 2 : Désir

À ce stade, il est conseillé d'imaginer et peindre le tableau d'un futur hautement désiré dans l'organisation. Énoncer en termes vivants de nouvelles possibilités qui inspireront des orientations décidées en fonction des aspirations, de l'environnement, des contributions et des images de la réussite.

Figure 1 : Étapes de mise en œuvre de la démarche appréciative



Étape 3 : Design

Au cours de cette étape, l'effort consiste à fonder les idéaux dans la réalité et bâtir la confiance nécessaire à leur atteinte. À cette fin, il est approprié d'utiliser et d'intégrer les découvertes, les images et les ressources individuelles et collectives pour déterminer ce que sera l'organisation. L'énoncé des propositions évocatrices et engageantes est nécessaire pour construire un projet futur prometteur et partagé.

Étape 4 : Destin

Enfin, il s'agit de mettre en place des actions innovatrices, des mécanismes, des programmes et des processus mobilisateurs pour tirer le meilleur parti des ressources et des talents de chacun. À cet égard, il est pertinent d'entretenir une culture mettant l'accent sur l'appréciation dans les interactions entre les gens et dans les façons de faire.

3. POURQUOI LA DÉMARCHE APPRÉCIATIVE FONCTIONNE-T-ELLE?

La démarche génère plus d'innovations, une plus grande productivité améliorée, une plus grande satisfaction chez les employés, une coopération accrue entre des groupes de travail diversifiés, et souvent une meilleure profitabilité pour l'organisation.

Au cours des dernières années, le travail de nombreux chercheurs et consultants qui ont utilisé la démarche appréciative a permis de constater des transformations très marquantes dans la façon qu'ont les gens d'interagir entre eux et dans les résultats qu'ils obtiennent. La démarche génère plus d'innovations, une productivité améliorée, une plus grande satisfaction chez les employés, une coopération accrue entre des groupes de travail diversifiés, et souvent une meilleure profitabilité pour l'organisation.

Plusieurs arguments sont à la base de cette affirmation. D'abord, explorer les aspects positifs d'une situation et dialoguer sur les forces et les possibilités est beaucoup plus engageant pour les participants que de parler des problèmes à régler. Ensuite, les histoires partagées avec d'autres créent des connexions uniques qui contribuent à révéler l'unicité des individus et les forces vitales de l'organisation. L'approche appréciative permet aussi de valoriser les collaborateurs. En effet, les participants se sentent écoutés et valorisés. Le sentiment de confiance en eux-mêmes est rehaussé. Aussi, les images positives qui émergent dans les conversations et les remue-méninges incitent à l'action et favorisent de nouveaux comportements. Par ailleurs, parce que le futur s'articule sur les

réussites du passé et du présent, l'organisation gagne en confiance et en inspiration et peut donc continuer à progresser vers l'avenir avec une conscience accrue des facteurs qui mènent à la réussite. Enfin, la vision nouvelle résultant de la démarche ainsi que les liens qui se sont établis génèrent souvent des sentiments de joie et de fierté qui ont un effet contagieux dans l'ensemble de l'organisation.

Plusieurs praticiens ont constaté que la démarche libérait de nouveaux pouvoirs souvent inconnus jusqu'alors tant par les individus que par l'organisation. En voici quelques-uns : le pouvoir d'être écouté; le pouvoir d'être reconnu dans son unicité; le pouvoir de rêver collectivement; le pouvoir de contribuer par ses idées et ses actions; le pouvoir d'agir en ayant du soutien; le pouvoir d'être positif.

Plusieurs praticiens ont constaté que la démarche libérait de nouveaux pouvoirs souvent inconnus jusqu'alors tant par les individus que par l'organisation.

La puissance de l'approche appréciative provient en grande partie de sa capacité à transformer les perceptions individuelles en une nouvelle réalité de groupe. Grâce à leurs conversations, les gens construisent ensemble le système social (équipe, groupe, organisation, communauté) dans lequel ils sont engagés. Ils influencent ainsi plusieurs processus, dont la communication organisationnelle, la gestion des conflits, la prise de décision, l'interaction entre les personnes et la gestion du changement.

4. LA DÉMARCHE APPRÉCIATIVE EN PRATIQUE

Au Canada et au Québec, des organismes gouvernementaux et paragouvernementaux, des associations, des établissements de santé, des commissions scolaires, des universités, des organismes communautaires, de grandes et petites entreprises ont utilisé avec succès la démarche appréciative.

Des utilisations de la démarche appréciative ont été faites dans de nombreux domaines, tels que la productivité, l'innovation, la planification stratégique, les fusions, l'implantation de nouveaux systèmes, la restructuration, la culture organisationnelle, le service à la clientèle, la collaboration dans les équipes, la mobilisation du personnel, la réussite de projets et le développement des compétences.

L'approche s'est avéré un puissant moteur de changement positif pour un grand nombre d'entreprises et d'organismes humanitaires dans le monde. Au Canada et au Québec, des organismes gouvernementaux et paragouvernementaux, des associations, des établissements de santé, des commissions scolaires, des universités, des organismes communautaires, de grandes et petites entreprises ont utilisé avec succès la démarche appréciative. Certains l'ont même intégré à leur mode de gestion. Afin d'illustrer de façon concrète des résultats obtenus dans diverses organisations, voici quelques cas vécus au cours des dernières années.

Cas 1 : Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (ASSTSAS)

Défi : Comment inviter une équipe de cadres, de professionnels de la santé et d'employés (30 personnes) à devenir une équipe extraordinaire et reconnue pour la haute qualité de ses interventions et comme un phare dans le milieu?
Actions : En collaboration avec une équipe de quatre cadres, un atelier d'une journée a été conçu pour sensibiliser les participants à la démarche appréciative, pour imaginer ce qu'ils souhaitaient devenir et décider d'orientations stratégiques pour concrétiser ce futur désiré. L'équipe de professionnels a participé acti-

vement à l'élaboration de l'intervention dans les semaines précédant l'évènement. Tout le processus a été fait dans un grand esprit de collaboration créative. Cette approche a permis de transmettre de nombreuses connaissances à l'équipe. Trois d'entre eux sont allés se perfectionner aux États-Unis à la suite de l'intervention. Un an après la tenue de cet atelier, l'ASSTAS a publié un numéro spécial de sa revue Prévention entièrement consacré à des projets avec des clients au cours desquels des intervenants avaient utilisé la démarche appréciative.

L'équipe de professionnels a participé activement à l'élaboration de l'intervention dans les semaines précédant l'évènement. Tout le processus a été fait dans un grand esprit de collaboration créative.

Cas 2 : Centre universitaire de santé McGill (CUSM) (regroupement de cinq grands hôpitaux)

Défi : Comment amener une équipe de cadres supérieurs hautement spécialisés en soins infirmiers et provenant de cinq hôpitaux différents à collaborer pour se donner une vision et un cadre de référence communs?

Actions : Intervention de planification stratégique avec le Comité de direction des Soins infirmiers du CUSM ayant pour objectifs de définir une vision partagée, de décider d'une nouvelle orientation commune à cinq hôpitaux dans un contexte en pleine transformation. Il s'agit aussi d'établir un nouveau modèle de soins unique pour les cinq établissements rattachés à McGill en accord avec la nouvelle vision centrée sur les patients et leur famille et les nouvelles exigences du Ministère de la Santé. L'intervention cherchait aussi à éliminer les obstacles générés par certains membres du comité, à développer un plan d'action réaliste et réalisable, à amener l'ensemble du comité à adhérer au plan et à s'engager à le mettre en œuvre. L'intervention a permis non seulement d'atteindre les objectifs fixés, mais aussi de souder une équipe formée de personnes venant de cultures et d'univers divers.

Cas 3 : Cirque du Soleil (entreprise de divertissement à l'échelle mondiale)

Défi : Comment concevoir un parcours d'apprentissage en leadership qui soit utilisable partout dans le monde dans un contexte de croissance rapide et de tensions importantes entre cadres et créateurs avec une entreprise n'ayant pas de culture de leadership et reconnue pour son originalité et sa grande créativité?

Actions : En collaboration avec le service des ressources humaines et du développement organisationnel, une intervention globale a été conçue afin de définir dans un premier temps l'essence du leadership dans l'organisation. Le but poursuivi étant de bâtir un programme de formation en leadership pour l'ensemble des cadres dans le monde. Des entrevues en mode appréciatif ont été réalisées avec douze membres de la haute direction et une centaine de cadres intermédiaires travaillant au siège social et à l'étranger. La démarche appréciative a permis de définir les six compétences clés en leadership qui avaient contribué au succès du Cirque et les six nouvelles compétences nécessaires pour mener le Cirque vers ses nouveaux objectifs de développement à l'international. Une deuxième phase d'intervention a permis d'imaginer et de concevoir un parcours d'apprentissage tout à fait unique adapté pour trois niveaux hiérarchiques de gestion. Le parcours a intégré les valeurs et les forces génératrices d'excellence dans l'organisation, ainsi que d'autres éléments typiques qui font partie de la mythologie du Cirque du Soleil.

La démarche appréciative a permis de définir les six compétences clés en leadership qui avaient contribué au succès du Cirque et les six nouvelles compétences nécessaires pour mener le Cirque vers ses nouveaux objectifs de développement à l'international.

Cas 4 : Hôpital de Montréal pour enfants (un des deux hôpitaux pour enfants à Montréal)

Défi : Comment amener toute l'équipe de gestion (72 cadres) du service des soins infirmiers d'un grand hôpital à attirer les meilleurs talents et à les retenir dans un contexte de pénurie d'effectifs?

Actions : En collaboration avec un comité spécialement constitué, nous avons conçu et animé un atelier de deux jours ayant pour objectifs d'amener les gens à identifier leurs forces vives lorsqu'ils sont dans leur zone d'excellence; à imaginer une vision commune; à décider d'orientations stratégiques; à rédiger des propositions stimulantes reliées à des domaines précis et à prendre des engagements dans la mise en œuvre d'actions concrètes.

En fin de parcours, des comités volontaires se sont formés pour mettre en place des actions en lien avec une proposition très claire: celle de devenir un hôpital magnétique (attrayant) et un des cinq meilleurs hôpitaux de la région de Montréal.

Cas 5 : Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF)

Défi : Comment amener une nouvelle équipe de cadres supérieurs à travailler en cohésion dans un contexte de changement structurel?

Actions : Le MRNF venait de mettre en place une nouvelle structure administrative favorisant une plus grande autonomie des régions. De nouveaux directeurs généraux régionaux (DGR) furent alors engagés. Une de leurs responsabilités était de rassembler sous une même direction dans chacun des 13 territoires du Québec les cinq divisions du Ministère. Dans un premier temps, à l'aide d'entrevues, nous avons évalué le contexte organisationnel et la culture du Ministère tant au siège social que dans les régions. Dans un deuxième temps, nous avons tenu un Lac à l'épaule avec les nouveaux directeurs généraux dont l'objectif était de créer un haut degré de collaboration entre les directeurs venant d'horizons divers. L'utilisation de la démarche appréciative comme cadre d'intervention a permis aux participants de reconnaître leurs forces et leurs points de convergence, d'énoncer leurs aspirations et dessiner une vision commune quant à leur rôle, leurs responsabilités, les relations entre eux et avec le centre administratif à Québec, d'élaborer et proposer des orientations très stimulantes et de définir des mécanismes de fonctionnement et de collaboration entre eux dans l'avenir.

CONCLUSION

L'expérimentation de la démarche appréciative démontre qu'il est beaucoup plus difficile d'utiliser une telle approche dans un milieu hautement hiérarchisé, où le statut des gestionnaires est très important et où l'on pratique encore un style de gestion s'appuyant sur l'autorité et le contrôle.

La démarche appréciative fonctionne bien si les dirigeants qui parrainent l'intervention manifestent une ouverture à des valeurs fondées sur le dialogue, l'écoute attentionnée, le partage des expériences positives, la créativité et l'imagination collectives, l'innovation et une saine dynamique entre les participants. Cependant, l'expérimentation de la démarche appréciative démontre qu'il est beaucoup plus difficile d'utiliser une telle approche dans un milieu hautement hiérarchisé, où le statut des gestionnaires est très important et où l'on pratique encore un style de gestion s'appuyant sur l'autorité et le contrôle.

Performance des services publics municipaux : entre outils du contrôle de gestion et facteurs contingents

Donatien Avelé, D. sc. De gestion
Université de Moncton

INTRODUCTION

Le problème de l'organisation est d'obtenir la coopération entre un grand nombre d'individus ou d'unités qui partagent seulement et partiellement des objectifs convergents.

« Le problème de l'organisation est d'obtenir la coopération entre un grand nombre d'individus ou d'unités qui partagent seulement et partiellement des objectifs convergents »¹. Cette remarque est particulièrement marquée par des frontières internes. En particulier, l'opposition qui sépare les administrations et les techniciens est ancienne et profonde. Elle se manifeste, soit par une ignorance polie, soit par des dissensions entre des hommes ayant des formations et des logiques différentes, voire contradictoires². Auparavant, le pouvoir se trouvait essentiellement entre les mains des techniciens, dont dépendaient les grandes réalisations si chères aux élus. Aujourd'hui, le secrétaire général, le directeur financier et le contrôleur de gestion semblent occuper une place de plus en plus importante³. Ils ont la responsabilité de la maîtrise des charges, la réduction des coûts afin de dégager un maximum d'autofinancement pour réaliser ces gros investissements, toujours aussi chers aux élus⁴. L'écart grandissant qui sépare les techniciens des administratifs produit un choc de cultures. Les principes de gestion, l'adoption d'une approche mercatique et d'un

système de contrôle de gestion incitent les élus à être plus à l'écoute des spécialistes et des gestionnaires⁵. Les élus font ensuite exécuter leurs choix, établis à partir des avis du secrétaire général, qui devient le véritable directeur général de l'organisation municipale, du directeur des services financiers, qui détermine la possibilité de financer le projet, et du directeur des services techniques, qui n'est plus le seul à apporter des informations utiles à la prise de décision⁶.

Cet article a pour objet de fournir une description de l'état des lieux des pratiques des municipalités existantes afin de contribuer à la connaissance des outils de contrôle de gestion nécessaire au suivi des performances dans ces entités locales. L'étude est menée à partir des données collectées par questionnaire auprès des 60 services visités constituant l'échantillon. Les apports théoriques et la méthodologie adoptée sont d'abord présentés; les résultats empiriques sont ensuite analysés et discutés.

Les principes de gestion, l'adoption d'une approche mercatique et d'un système de contrôle de gestion incitent les élus à être plus à l'écoute des spécialistes et des gestionnaires.

1. APPORTS THÉORIQUES

Une des caractéristiques des organisations publiques et en particulier des collectivités locales est leur complexité. Celle-ci est, entre autres, le fruit de l'hétérogénéité des activités. Une commune possède un grand nombre de

services nécessaires au bon fonctionnement de la collectivité mais répondant à des besoins extrêmement variés n'ayant aucun lien apparent entre eux. Un des rôles du contrôle de gestion et tout spécialement la comptabilité analytique va

être de tenter à mieux coordonner l'ensemble de ces activités diverses. Mais cette hétérogénéité conduit également à s'interroger sur la pertinence d'un système unique et unificateur. Le contrôle de gestion présente de fait une double facette : une dimension technico-économique de nature comptable et financière complétée d'une dimension « managériale, psychologique » liée à la notion de contrôle et d'influence des comportements⁷.

Toutefois, la pratique du contrôle de gestion met effectivement en évidence l'importance de l'animation des hommes. La fonction requiert l'implication de tous et un certain degré de motivation. Elle est également censée développer l'autonomie des responsables⁸. Ces éléments sont particulièrement présents au sein d'un des outils phares du contrôle de gestion à savoir le tableau de bord. En tant que dispositif souple et diversifié, le tableau de bord peut se définir comme une présentation, à partir d'indicateurs sélectionnés d'un suivi de facteurs clefs de gestion de l'entité concernée⁹.

S'agissant de la responsabilisation des agents communaux, certains auteurs font référence à la notion de responsabilité transposée au monde de l'entreprise. Cette notion présente ainsi deux facettes distinctes, correspondant à deux modes gestionnaires opposés : la décentralisation et son contraire¹⁰.

Les marges de manœuvre sont réelles et la possibilité d'isoler la responsabilité du manager existe. En revanche, dans une dynamique de centralisation fortement présente en milieu public, la notion de responsabilité a un champ d'action plus hiérarchique et précise. L'autorité centrale impose une obligation de résultat.

Dans le premier cas, la responsabilité recouvre une définition large. Elle renvoie l'idée de maîtrise d'un domaine délimité. Les marges de manœuvre sont réelles et la possibilité d'isoler la responsabilité du manager existe. En revanche, dans une dynamique de centralisation fortement présente en milieu public, la notion de responsabilité a un champ d'action plus hiérar-

chique et précis. L'autorité centrale impose une obligation de résultat (fixation d'objectifs et évaluation de performances). Pour l'équipe dirigeante, le tableau de bord est utilisé comme « moyen de légitimation »¹¹, des politiques imposées. En effet, son implantation repose sur un discours de modernisation, de rationalisation au nom duquel les activités doivent être conduites. L'introduction de cet outil souligne les objectifs généraux de la mairie et recherche l'adhésion de ses membres. Plusieurs agents parlent spontanément de changement de culture de gestion « affiché dès le départ ». « C'est une volonté politique en terme de management ».

Le tableau de bord est par nature un outil personnalisé dans son contenu puisque étant construit sur les variables clefs d'action, particulières à chaque manager en management suppose déjà de parvenir à préciser les objectifs de manière suffisante.

L'utilisation du tableau de bord en vue de construire un outil sur-mesure en adéquation aux objectifs de performances devient une pratique courante dans le secteur public. Ainsi, le tableau de bord est par nature un outil personnalisé dans son contenu puisque étant construit sur les variables clefs d'action, particulières à chaque manager en management suppose déjà de parvenir à préciser les objectifs de manière suffisante. « Mais la pluralité de missions de service public, notamment dans une mairie, limite l'exercice. Les objectifs ont alors tendance à rester dans le flou »¹².

En ce qui concerne l'évaluation de la performance à travers l'usage des tableaux de bord dans les mairies, le contrôle de gestion s'inscrit explicitement dans cette démarche responsabilisante. Dans la littérature, le croisement entre contrôle de gestion et responsabilisation, fait référence d'une part, à l'appropriation et à la maîtrise de la performance et, d'autre part, au système d'animation permettant de fixer et d'atteindre les objectifs¹³. La mesure de la performance peut se réaliser à l'aide du contrôle d'animation stipulant la responsabilisation. Selon cette optique, l'encadrement joue un rôle déterminant¹⁴. La responsabilisation constitue

même une étape à part entière de l'établissement du contrôle de gestion (après celle de fixation des objectifs et avant celle de management opérationnel)¹⁵. Il s'agit de décliner des objectifs afin de permettre à l'ensemble des managers locaux de gérer la performance. La responsabi-

lisation les concerne afin de rendre les décisions cohérentes aux objectifs stratégiques¹⁶. Nous retrouvons là une des missions classiques du contrôle organisationnel et, pour ce faire, les responsables locaux doivent connaître les objectifs et être incités à les respecter¹⁷.

2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Le contexte des pays de l'Afrique subsaharienne influence considérablement les choix méthodologiques des recherches en gestion. De nombreux problèmes particuliers se posent à tout chercheur dans ce domaine et le contraignent à adopter des stratégies de recherche appropriées afin de pouvoir disposer de données primaires nécessaires à sa recherche. Parmi ces problèmes on peut citer les difficultés d'accès à l'information, les obstacles de l'environnement, la faible fiabilité des données statistiques et le manque de collaboration des populations cibles. Ensuite, on pourrait ajouter les difficultés découlant de l'impératif d'une recherche confrontée au terrain¹⁸. L'enquête a été menée dans

les services publics municipaux des villes camerounaises. Ainsi, pour mieux appréhender l'objet de l'étude, 148 questionnaires ont été administrés aux responsables de différents services publics municipaux des villes camerounaises. Sur les 148 questionnaires expédiés, 88 sont retournés, parmi lesquels 28 sont non exploitables et 60 sont exploitables, tel que précisé au tableau 1. Enfin, une identification des outils de gestion utilisés dans les municipalités visitées et nécessaires au suivi de la performance communale a été réalisée. Toutes les données ont été analysées avec le logiciel SPSS version 10.00.

Tableau 1 : Taux de réponse global de l'enquête quantitative

	Totaux	Pourcentage
Questionnaires envoyés	148	100 %
Questionnaires retournés	88	59,45 %
Questionnaires non exploitables	28	18,91 %
Questionnaires exploitables	60	40,54 %

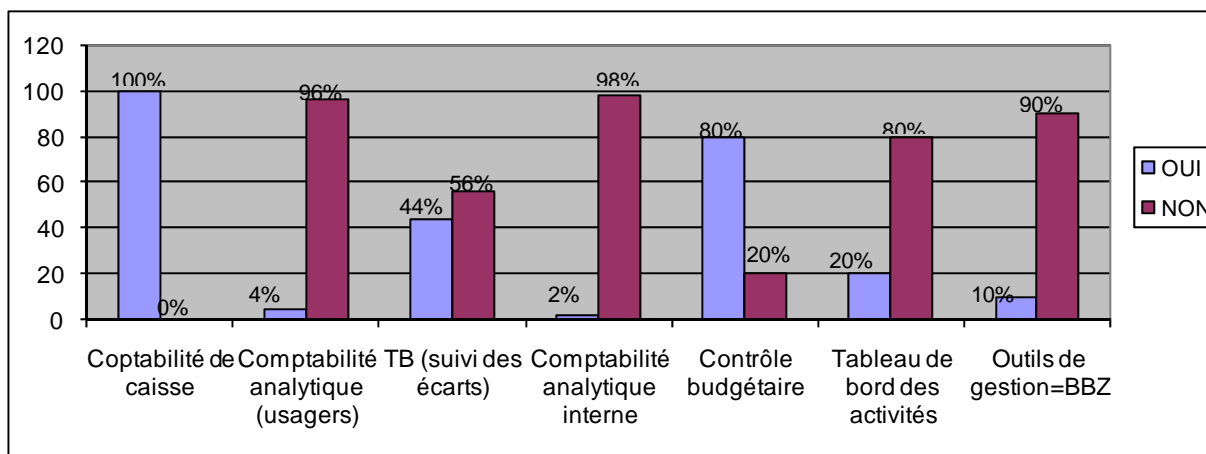
3. PRINCIPAUX RÉSULTATS OBTENUS ET DISCUSSION

L'analyse de la performance municipale ou encore le contrôle des activités au sein des mairies camerounaises peut très souvent s'exercer de façon directe ou informelle sans véritablement nécessiter d'outils de gestion sophistiqués à l'usage que l'on peut tirer des informations recueillies dans le cadre de l'enquête de terrain.

Les statistiques descriptives réalisées à partir des données recueillies lors de l'enquête quantitative révèlent que les outils de contrôle de la performance des services municipaux des villes camerounaises sont peu significatifs et restent très sommaires dans l'ensemble des 60 services visités constituant notre échantillon. En dehors de la comptabilité d'engagement qui reste généralisée dans l'ensemble des municipalités au regard des résultats de la première phase d'observation, les résultats de l'enquête quantitative

sont très peu significatifs par rapport aux autres outils de gestion utilisés dans ces mêmes municipalités. L'analyse de la performance municipale ou encore le contrôle des activités au sein des mairies camerounaises peut très souvent s'exercer de façon directe ou informelle sans véritablement nécessiter d'outils de gestion sophistiqués à l'usage que l'on peut tirer des informations recueillies dans le cadre de l'enquête de terrain. L'absence des tableaux de bord dans les communes rurales peut sembler logique. Par contre le fait que la majorité des mairies relevant des grandes villes de Douala et de Yaoundé ne procède pas à une saisie des informations de gestion sous forme de tableau de bord, peut sembler tout inquiétant quant à la notion même de la performance communale. Le graphique 1 illustre l'existence des outils de gestion au sein des mairies camerounaises.

Graphique 1 : Existence d'outils de gestion dans les 60 services municipaux



En définitive, nous avons observé, comme le tableau le montre si bien, que la comptabilité de caisse est très répandue dans tous les 60 services de l'échantillon. Dans la pratique, le Budget Base Zéro (BBZ) est une méthode de mobilisation des services souple et adaptable. Il permet de faire avancer l'ensemble des services en même temps ou travailler par groupes. Enfin, en fonction de la situation financière de la ville, il

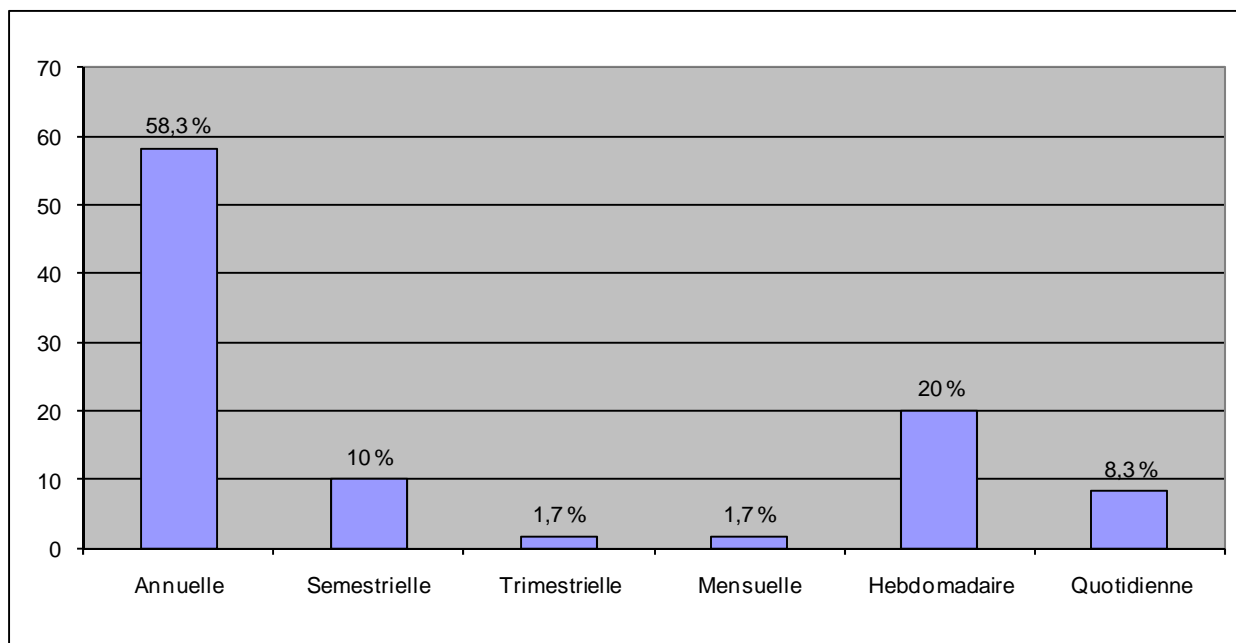
est possible de mettre l'accent sur la maîtrise des coûts ou l'amélioration de la qualité des prestations. L'intérêt de la méthode réside dans la rigueur et dans la formalisation des différentes étapes qui permettent au secrétaire général de bien maîtriser l'action et dans le fait qu'elle prend appui sur les chefs de service. Le BBZ devient un langage commun de la mairie. Ainsi, les résultats de l'enquête montrent que 90 % des

mairies enquêtées n'ont pas recours au BBZ comme méthode d'élaboration des budgets communaux contre 10 % qui l'utilisent pour élaborer leurs budgets.

Les résultats de l'enquête montrent que la fréquence d'élaboration des tableaux de bord dans les 60 services de l'échantillon la plus répandue est annuelle (58,3 %). Il y a une forte

variation d'élaboration des tableaux de bord, même si l'on observe que 3,4 % des services optent pour une élaboration trimestrielle et mensuelle des tableaux de bord (1,7 % trimestrielle et 1,7 % mensuelle). Le graphique 2 fournit plus de détails quant à l'élaboration des tableaux de bord au sein des services municipaux dont la périodicité varie de « annuelle à quotidienne ».

Graphique 2 : Fréquence d'élaboration des tableaux de bord dans les 60 services municipaux



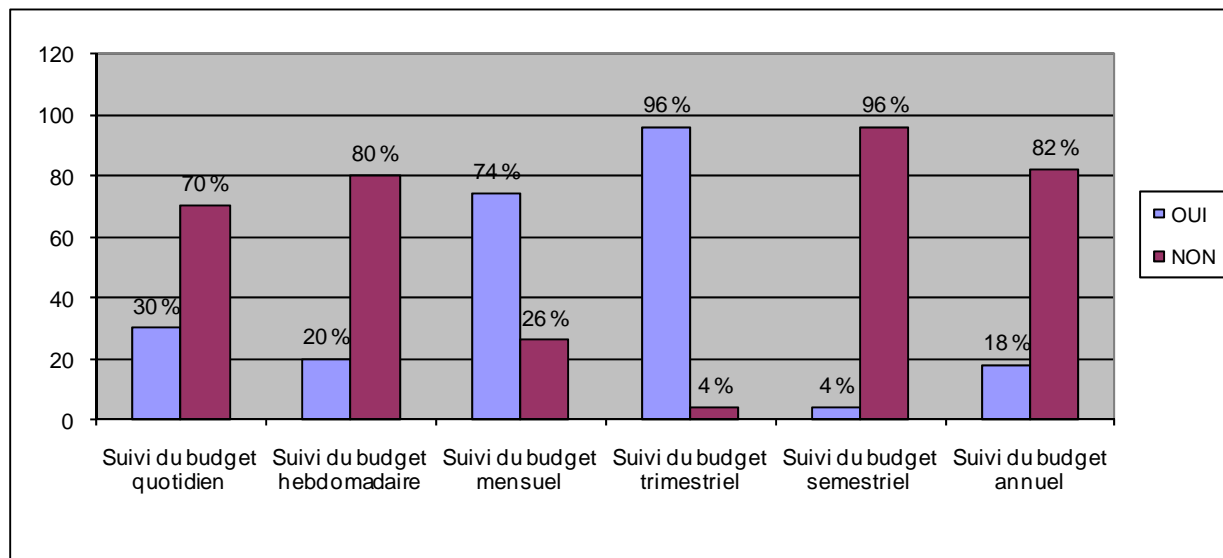
Moyenne : 10,00 maximums : 35; Écart-type : 12,89 médianes : 5,50

L'exécution du budget concentre l'essentiel de la comptabilité administrative de l'ordonnateur. C'est l'ensemble des actes posés et opérations conduites pendant la période d'exécution du budget communal qui constitue la comptabilité de l'ordonnateur. Elle permet à ce dernier de liquider et d'ordonnancer les dépenses engagées au cours de l'exercice et au receveur municipal de vérifier, prendre en compte, recouvrer ou régler les titres (perceptions ou paiement). Ainsi, les résultats de l'enquête montrent que le suivi des budgets communaux des villes camerounaises se fait beaucoup plus trimestriellement (96 %) et mensuellement (74 %). De l'autre côté, on observe que 18 % des mairies suivent

leurs budgets annuellement contre 4 % qui le suivent semestriellement. En ce qui concerne le suivi quotidien, 30 % des mairies optent pour ce procédé contre 20 % pour un suivi hebdomadaire. Le graphique 3 illustre bien les détails des suivis budgétaires dans l'ensemble des mairies de l'échantillon.

L'exécution du budget concentre l'essentiel de la comptabilité administrative de l'ordonnateur. C'est l'ensemble des actes posés et opérations conduites pendant la période d'exécution du budget communal qui constitue la comptabilité de l'ordonnateur.

Graphique 3 : Le suivi budgétaire des mairies de l'échantillon



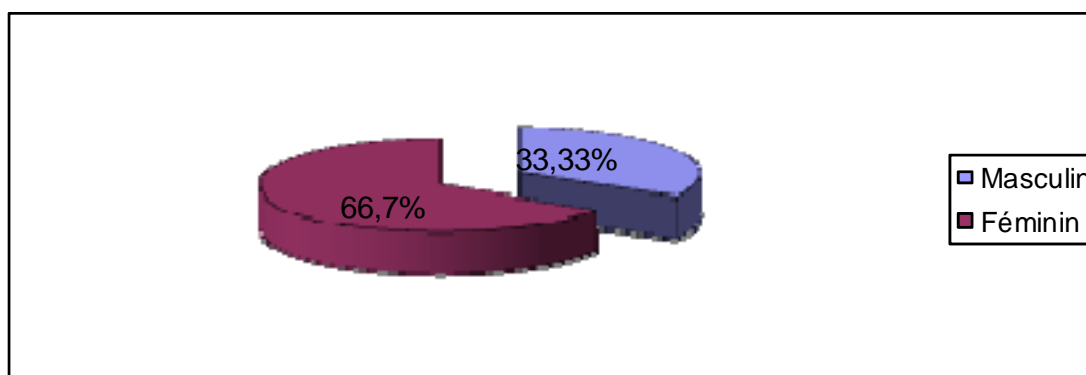
4. CARACTÉRISTIQUES CONTINGENTES

Le fait que le système politique camerounais demeurant phallocratique, les femmes sont toujours de moins en moins à la tête des mairies.

Nous présentons les caractéristiques de contingence d'ordre comportemental du chef de service liées au sexe, à l'âge, au niveau de formation et à l'ancienneté. Comme le montre le graphique 4, parmi les 60 responsables des services publics communaux visités, 20 sont de sexe masculin (33,33 %) et 40 sont de sexe féminin (66,7 %). Contrairement à la répartition des maires enquêtés de l'échantillon selon leur

sexe où l'on a noté 4 % des femmes, celle des 60 services publics municipaux visités est représentée par 40 femmes; ce qui est véritablement significatif. Ceci peut s'expliquer tout simplement par le fait que le système politique Camerounais demeurant phallocratique, les femmes sont toujours de moins en moins à la tête des mairies. Tel n'est pas le cas des différents responsables de services qui ont été enquêtés, car ces derniers ne sont pas des élus du peuple et ne sauront être sanctionnés par la voix du vote. Seuls la compétence, le niveau et le type de formation peuvent les conduire à des niveaux de responsabilité aussi importants.

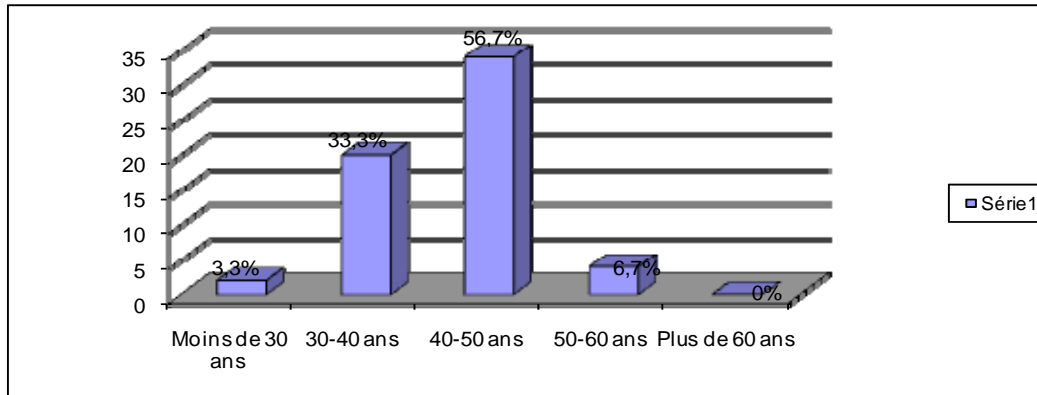
Graphique 4 : Distribution des chefs de service selon leur sexe



Les résultats de la première enquête montraient déjà que les chefs de services les plus jeunes parmi les 60 enquêtés avaient moins de 30 ans. Ceci vient ainsi confirmer les résultats de la deuxième enquête car, 3,3 % des chefs de services ont effectivement moins de 30 ans. La plupart des chefs de services ont entre 40 et 50 ans (56,7 %). En revanche, aucun chef de

service parmi les services ayant accepté de nous accueillir n'atteint l'âge de 60 ans. Ceci peut s'expliquer par le fait que les agents communaux prennent généralement leur retraite au Cameroun entre 50 et 55 ans. D'où un pourcentage de 6,7 % (Graphique 5) représentant des responsables de services ayant entre 50 et 60 ans donc prêts à la retraite.

Graphique 5 : Distribution des chefs de services selon leur âge

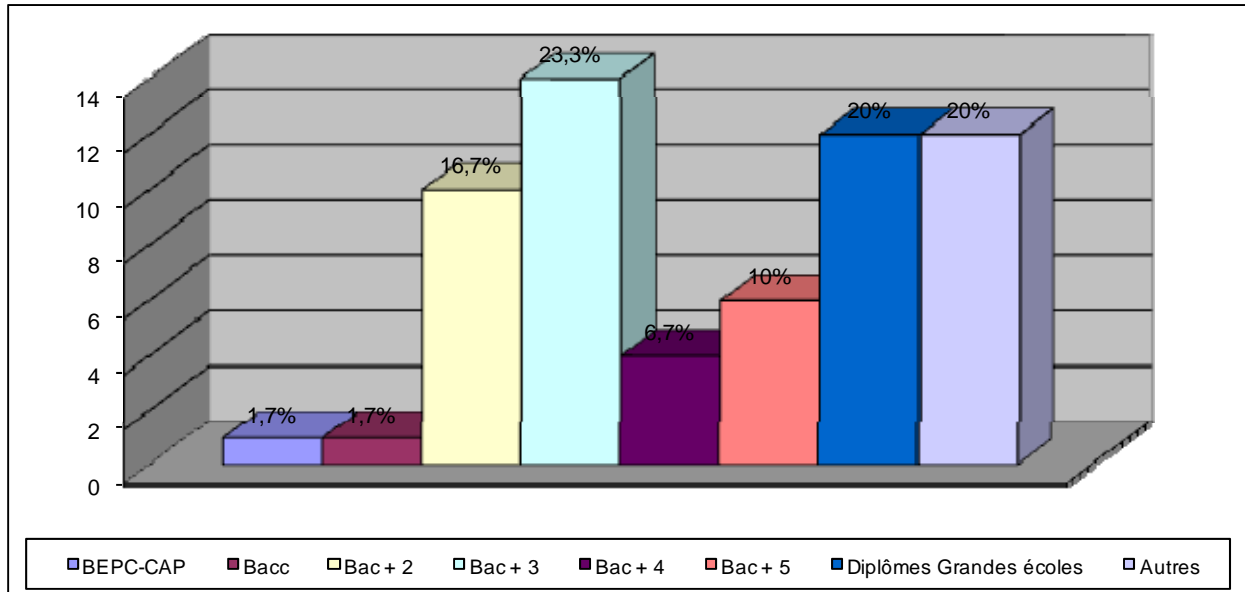


Le graphique 6 nous offre une véritable distribution des chefs de services selon leur niveau de formation parmi les mairies visitées. Ainsi, 23,3 % des responsables des services visités ont un niveau de formation Bac + 3. Ils sont dans la plupart des cas des responsables de services financiers ou de l'administration générale. Parmi les 14 responsables de services ayant un niveau de formation égal Bac +3, on retrouve généralement des receveurs municipaux, des comptables matières tous formés au CEFAM (centre de formation de l'administration municipale) au Cameroun. Ces responsables formés par le CEFAM relèvent du ministère des finances et sont conjointement nommés par le ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation (MINATD) et le ministère de l'économie et des finances (minefi). Toutefois, on retrouve quelques cadres financiers mutés par le minefi et qui occupent en général les postes de contrôleur financier dans les grandes communautés urbaines de Douala et de Yaoundé. Les 4 % de contrôleurs financiers font partie de l'échantillon et sont formés par l'école nationale d'administration et de magistrature (ENAM); ils ne relèvent pas du MINATD. Les chefs de services de niveau Bac +5 sont généralement des

cadres techniques (ingénieurs de génie civil) formés non pas au CEFAM mais plutôt à l'école nationale des travaux publics de l'État (ENTPE). Mais on retrouve aussi des cadres de haut niveau tels que les ingénieurs architectes formés pour la plupart en France ou encore au Canada. On les retrouve surtout dans les gros services des communautés urbaines de Douala et de Yaoundé. Ils représentent environ 12 % de l'échantillon. Ceux des chefs de services formés au second cycle du CEFAM (1,7 % de l'échantillon) occupent plutôt des fonctions relevant de l'administration générale dans les communes telles que l'état civil, la rédaction administrative, la réglementation des marchés publics, etc. Ils sont pour la plupart titulaires du Brevet d'études du premier cycle (BEPC) ou du certificat d'aptitude professionnelle (CAP).

Enfin, on retrouve quelques contractuels d'administration issus des autres écoles de formations telles que l'école supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'université de Douala de niveau Bac +4 et Bac +5 ou encore de l'Institut universitaire de technologie (IUT) de niveau Bac +2 (titulaires de BTS ou encore d'un DUT).

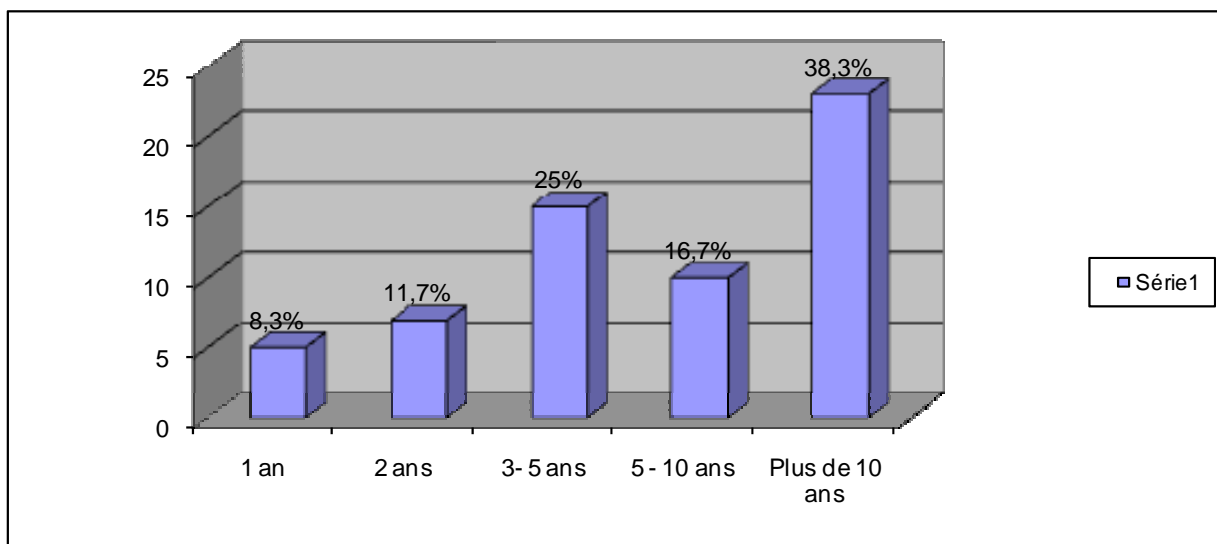
Graphique 6 : Distribution des chefs de services selon leur niveau de formation



L'ancienneté assure un meilleur ajustement mutuel entre les agents qui travaillent ensemble depuis de longues années et ainsi se connaissent bien, ont pris l'habitude de s'observer, de se contrôler. Mais l'ancienneté peut aussi se révéler une entrave à l'introduction d'outils de gestion permettant d'évaluer objectivement la performance des services publics locaux¹⁹. En effet,

l'évaluation vient bousculer des pratiques bien ancrées dans la vie du service. Au regard du tableau ci-dessus, 38,3 % des responsables de services ont plus de 10 ans d'ancienneté et se situe généralement dans la tranche d'âge de 40 à 50 ans ou encore de 50 à 60 ans soit respectivement 56,7 % et 6,7 %.

Graphique 7 : Distribution des chefs de services selon leur ancienneté



CONCLUSION

L'analyse des données révèle que les outils de contrôle de gestion à l'instar de la comptabilité analytique n'ont pas encore pénétré le secteur municipal camerounais.

Au terme de ce travail, il est de notre point de vue nécessaire de rappeler les grandes tendances qui se dégagent pour une meilleure compréhension des résultats que nous présentons dans notre recherche. L'étude quantitative des données recueillies nous a permis de décrire les outils de contrôle de gestion utilisés pour le suivi des objectifs. Toutefois, l'analyse des données révèle que les outils de contrôle de gestion à l'instar de la comptabilité analytique n'ont pas encore pénétré le secteur municipal camerounais. Nous avons par ailleurs observé un usage très rudimentaire des tableaux de bord au sein de ces municipalités. *In fine*, l'étude nous a permis de mettre en exergue un certain nombre de facteurs contingents à la fois d'ordre structurel et comportemental susceptibles d'influencer la performance des services publics municipaux.

BIBLIOGRAPHIE

- ¹Ouchi W.G. (1979). « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, pp.883-848.
- ²Roussarie O. (1995). « La comptabilité analytique dans les services municipaux : des méthodes de calcul à adapter à la diversité des activités de l'organisation », actes du 16^e congrès de l'Association Française de Comptabilité.
- ³Demeester R. (2007). « L'analyse des coûts : public et privé », *Politiques et Management Public*, vol.25, n°3, p.102-114.
- ⁴Evraert S. et Mevellec P. (1990). « Calcul des coûts : il faut dépasser les méthodes traditionnelles », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 12-24.
- ⁵Leduff R. et Rigall J.J. (1999). *Maire, entrepreneurs, emploi : deuxièmes rencontres Ville-management*, (Bayonne, Pyrénées Atlantiques, Septembre, 1998). Editions Dalloz.
- ⁶Kopel S. (2001). « Tableaux de bord de mairie : vers l'apprentissage de la responsabilité », *Revue Politiques et Management Public*, n°3, p.159-176.

⁷Naro G. (1995). « Les apports de la GRH au contrôle de gestion : une revue de la littérature anglo-saxonne », Colloque de Toulouse : Comptabilité et GRH, 12 juin, AFC et AFGRH, pp.52-66.

⁸Gervais M. (1997). *Contrôle de gestion*, Economica, Paris.

⁹Mendoza C. (1998), «Mettre en place des tableaux de bord de gestion», *La revue fiduciaire comptable*, juillet/août, p.35-62.

¹⁰Demeester R. et al. (1997). *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, Paris : LGDJ.

¹¹Nizet J. (1992). « Les gestionnaires face à l'efficacité et à l'efficience », *Gestion 2000*, n°1, pp.73-85.

¹²Le Duff R. et Papillon J.C. (1988). *Gestion publique*, Editions d'organisations, Vuibert, Paris.

¹³Meyssonier F. (1991). «Contrôle de gestion communal : les conditions de l'efficacité», *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp.54-62.

¹⁴Bartoli A. (1997). *Management public*, Paris : Dunod.

¹⁵Langevin et al. (1995). « Contrôle de gestion et ressources humaines : une nécessaire collaboration pour mieux gérer la performance », actes du 6^e congrès de l'AGR, Poitiers, pp. 189-196.

¹⁶Bouquin H. (1997). b – « Contrôle » Joffre P. et Simon Y., *Encyclopédie de gestion*, tome 1, Economica, Paris, article 33, pp. 667-685.

¹⁷Avelé D. (2009). « L'évaluation et le contrôle de la performance des services publics municipaux des villes camerounaises : une approche contingente », Ateliers de production d'articles, IGR-IAE/CIDEGEF.

¹⁸Nyengue E.P. (2006). *L'organisation du système d'information comptable des entreprises camerounaises : Essai d'observation et interprétation des pratiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV.

¹⁹Avelé D. (2009). *L'évaluation et le contrôle de la performance des services publics municipaux des villes camerounaises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV, Juin.



**CENTRE D'ENTREPRENEURIAT ET D'ESSAIMAGE
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**

Un fidèle allié de vos idées!



Louis Dussault
Professeur,
directeur général



Marianne Bolduc
Coordonnatrice des
communications



Isabelle Maltais
Responsable des activités
et des communications



Thierry Gagnon
Chargé de projets



Marie-Anne Blackburn
Chargée de projets
internationaux du
RIA-UQAC



Valérie Gosselin-Leblanc
Chargée de projets
CEE-UQAC Côte-Nord



Marilyn Rinfret
Secrétaire-comptable

Le CEE-UQAC t'offre :

- **Un accompagnement personnalisé en création, démarrage et relève d'entreprise!**
 - Validation d'idées d'affaires
 - Soutien à la réalisation du plan d'affaires
- **Des activités à saveur entrepreneuriale!**
 - Midi-conférences, colloques, salons
 - Ateliers d'information et de perfectionnement
 - Chroniques entrepreneuriales
 - Concours entrepreneuriaux
- **Des projets technologiques rémunérés, directement liés à ton champ d'études, qui te permettent de travailler dans les PME régionales!**
- **Un Réseau international d'affaires à l'UQAC (RIA-UQAC) qui permet aux PME de développer des projets d'affaires avec l'étranger grâce à la collaboration des étudiants internationaux gradués de l'UQAC!**

Viens nous rencontrer!

CEE-UQAC

555, boul. de l'Université, local H1-1180
Pavillon des humanités, UQAC
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Téléphone : 418 545-5011 poste 4655
Courriel : cee-uqac@uqac.ca

CEE-UQAC Côte-Nord

Cégep de Sept-Îles, 175, de la Vérendrye, Sept-Îles (Québec) G4R 5B7
Téléphone : 418 968-8387 • cee_cn@uqac.ca

www.uqac.ca/cee-uqac



Canada Economic
Development



Développement
économique, Innovation
et Exportation
Québec

UQAC
DÉPARTEMENT DES
SCIENCES ÉCONOMIQUES
ET ADMINISTRATIVES

Promotion
Saguenay



UQAC
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
À CHICOUTIMI



Desjardins

FONDATION
UQAC

MALLETTE

WENDIGO STUDIOS

Territoires enclavés et opportunités de marché : analyse des performances logistiques des corridors de transport en Afrique subsaharienne

Yann Alix, Ph. D
Fondation SEFACIL – Le Havre
Jean-François Pelletier, Doctorant, Université Paris.Est
Analyste, Innovation maritime - Rimouski

1. TERRITOIRES ENCLAVÉS, DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET PERFORMANCE LOGISTIQUE

Les experts de la Banque Mondiale rappellent que les coûts d'importation des produits internationaux à destination des marchés enclavés peuvent atteindre 15 à 20 % dans les zones enclavées africaines contre moins de 5 % dans le contexte des pays industrialisés.

Un élément incompressible pour qualifier l'handicap physique des territoires enclavés relève de la distance géographique séparant les marchés intérieurs des portes d'entrées/sorties portuaire¹. La corrélation entre cette distance géographique et les surcoûts de pré et post-acheminements terrestres a été largement documenté, notamment dans le contexte des pays en voie de développement². Les experts de la Banque Mondiale³ rappellent que les coûts d'importation des produits internationaux à destination des marchés enclavés peuvent atteindre 15 à 20 % dans les zones enclavées africaines contre moins de 5 % dans le contexte des pays industrialisés.

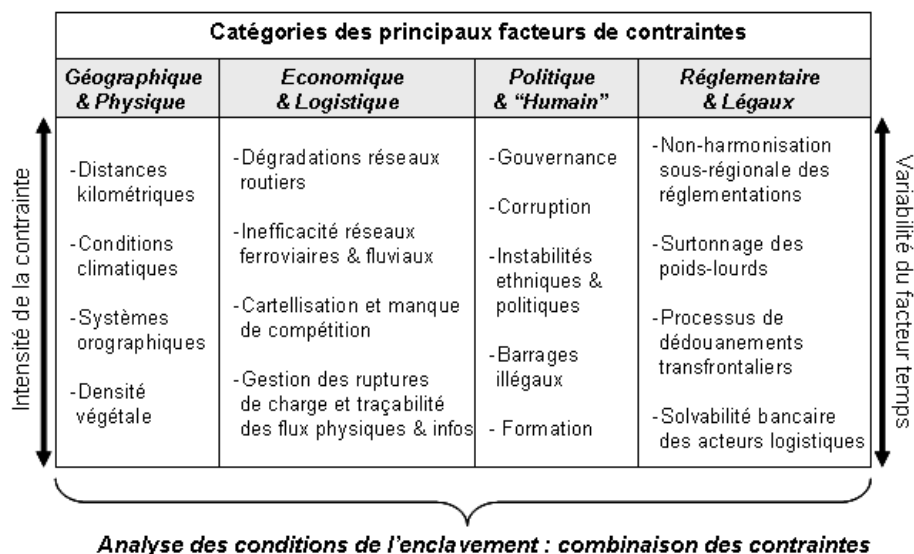
La réciproque est vraie dans le sens des exportations où la compétitivité internationale des productions des pays enclavés se trouve tout autant imputée par ces surcoûts liés en grande partie au facteur transport. Pour une insertion compétitive des zones enclavées africaines dans les circuits internationaux des échanges, il faut s'assurer d'une logistique de transport alignée avec les besoins de la demande mondiale. Il est

intéressant de reprendre les propos du Président de la Banque Africaine de Développement : « la baisse des exportations et la variabilité du prix des matières premières projettent le PIB africain à 2 % de croissance en 2009 [...] qu'une économie chinoise au-dessus de 10 % place la totalité des économies africaines dans une perspective à +6 % de croissance du PIB continental! »⁴.

Pour une insertion compétitive des zones enclavées africaines dans les circuits internationaux des échanges, il faut s'assurer d'une logistique de transport alignée avec les besoins de la demande mondiale. [...] la baisse des exportations et la variabilité du prix des matières premières projettent le PIB africain à 2 % de croissance en 2009 [...] qu'une économie chinoise au-dessus de 10 % place la totalité des économies africaines dans une perspective à +6 % de croissance du PIB continental!

Outre la géographie, les pays enclavés subissent une combinaison interactive de facteurs très variés. La figure 1 reprend les principales catégories de facteurs qui contraignent le positionnement pérenne des productions enclavées sur les marchés mondiaux de consommation et surtaxent les produits internationaux consommés dans les pays sans littoral.

Figure 1 : La qualification de l'enclavement d'un territoire : une somme complexe de contraintes en interaction dynamique



Seuls les éléments liés à la géographie physique (distance) et climatique (saison des pluies, tempêtes tropicales ou de sable, etc.) demeurent difficilement modifiables par une action anthropique. Même les obstacles orographiques trouvent des solutions par le génie civil dans la construction d'ouvrages d'arts comme les tunnels ou les ponts.

La classification par ordre d'impact ou d'importance d'une catégorie de facteurs vis-à-vis d'une autre relève de l'analyse au cas par cas. C'est pourquoi les indices d'intensité et de temporalité des contraintes se placent dans une logique transversale signifiant que chaque pays ou zones enclavées présentent leurs propres combinaisons, intensités et temporalités de contraintes. Toutefois, de ces principales catégories, il est intéressant de noter que seuls les éléments liés à la géographie physique (distance) et climatique (saison des pluies, tempêtes tropicales ou de sable, etc.) demeurent difficilement modifiables par une action anthropique. Même les obstacles orographiques trouvent des solutions par le génie civil dans la construction d'ouvrages d'arts comme les tunnels ou les ponts. Aussi, force est de constater que la plupart des contraintes de l'enclavement relève de

facteurs humains qui pourraient, selon l'intensité et le temps des actions correctives, se trouver en partie résolue. Cette assertion reste d'autant plus intéressante si l'on se concentre sur les modalités des acheminements terrestres et l'envergure logistique des circuits de transport, en particulier dans les zones enclavées de l'Afrique subsaharienne.

Que nous évoquions la qualité des réseaux routiers, la désuétude des équipements ou encore l'inefficacité des réseaux de transmission des données informatiques, les pays enclavés subissent directement les conséquences d'un triptyque négatif : faibles investissements = prix élevés = médiocrité des services.

Il en résulte que les coûts globaux de transport demeurent anormalement élevés s'ils sont mis en perspective de la qualité générale des services rendus. Le directeur Général du Conseil Burkinabé des Chargeurs, rappelait que le coût de transport et du transit atteignait 15 % du prix de revient total CAF Abidjan pour une tête de bétail, 30 % pour un kilo de viande et même 35 % pour un kilo d'arachide⁵. Selon la Banque Mondiale, les surcoûts terrestres de transport pour atteindre les marchés enclavés tchadiens atteignent de telles proportions que même le secteur aérien présente de meilleurs coûts totaux

rapportés au transport d'une tonne sur un kilomètre⁶. Dans des situations de crise humanitaire comme celle du Darfour, l'ampleur des coûts logistique et de transport est telle que les valeurs des produits alimentaires importés demeurent inférieures au total des coûts terrestres pour supporter leur acheminement.

En outre, les prix payés par les principaux chargeurs des zones enclavées s'avèrent d'autant plus impactant que les trafics concernent essentiellement des denrées agroalimentaires qui fluctuent au gré des cours mondiaux et restent très sensibles à la fiabilité d'un temps de transit terrestre rarement garanti. En moyenne, il faut compter 26 jours de transit entre le port de Cotonou et Niamey, 38 jours entre Lagos et Abéché ou encore 45 jours entre Douala et N'Djamena⁷. Les prix et pratiques de transport pénalisent doublement l'émergence d'un secteur manufacturier qui reste d'autant plus handicapé à l'exportation du fait qu'il doit importer une grande partie des intrants^{8,9}. Enfin, des pratiques que certains qualifient « d'anormales » ont même mené à la création d'un Observatoire des pratiques anormales en 2006 à l'initiative des associations de chargeurs des pays enclavés de l'Ouest de l'Afrique¹⁰. Le nombre d'arrêts obligatoires, les sommes dépensées et les temps perdus sont recensés afin de quantifier et qualifier les taxes directes/indirectes ponctionnées par une kyrielle d'acteurs des économies formelle et informelle. La surtaxe du Bordereau de Suivi de Cargaison togolais sur les marchandises en transit par le port de Lomé ou les contrôles inopinés qui peuvent atteindre selon les tronçons routiers ouest-africains 5 arrêts au 100 kilomètres en restent des exemples probants.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE ET JUSTIFICATION DE LA ZONE ET DES CORRIDORS LOGISTIQUES À L'ÉTUDE

En premier lieu, il convient de caractériser le potentiel de trafics issus des marchés enclavés retenus pour l'étude de performance logistique. Deux régions distinctes peuvent être identifiées selon des prérogatives naturelles et anthropiques : les régions économiques, administratives et démographiques des deux capitales intérieures (Niamey au Niger et N'Djamena au

Dans des situations de crise humanitaire comme celle du Darfour, l'ampleur des coûts logistique et de transport est telle que les valeurs des produits alimentaires importés demeurent inférieures au total des coûts terrestres pour supporter leur acheminement.

C'est dans ce contexte général que le programme décennal ALMATY a été mis en place en 2003 sous l'impulsion de l'ONU et des ministres des pays enclavés et en transition afin de soutenir des actions directes sur : Transit Policy & Regulatory Frameworks; Infrastructure Development; Trade & Transport Facilitation; Development Assistance; Implementation and Review.

Il reste une problématique à résoudre dans le suivi et l'accompagnement de ces programmations ambitieuses : la collecte fiable et régulière de données et indicateurs reliés à la performance des transports et des circuits logistiques. Le questionnement est double. D'une part, quels données/indicateurs et quelle uniformisation des informations sur des ensembles géographiques régionaux cohérents. D'autre part, quelles méthodologies appliquées afin de transformer des données primaires en résultats logistiques sur la performance des services de transport depuis un port donné jusqu'à un marché enclavé particulier. C'est pour répondre à ces deux questions méthodologiques que la partie suivante expose les éléments fondamentaux à retenir pour cadrer une analyse logistique sur la desserte de marchés enclavés situés dans la partie septentrionale de l'Afrique subsaharienne.

Tchad) et les régions d'Agadès au Niger et d'Abéché au Tchad.

D'abord, le Niger et le Tchad sont parmi les plus pauvres de la planète avec des indicateurs de développement humain qui classent, en 2009, le Niger au dernier rang et le Tchad 175^e sur un ensemble de 182 pays recensés. Néanmoins, un

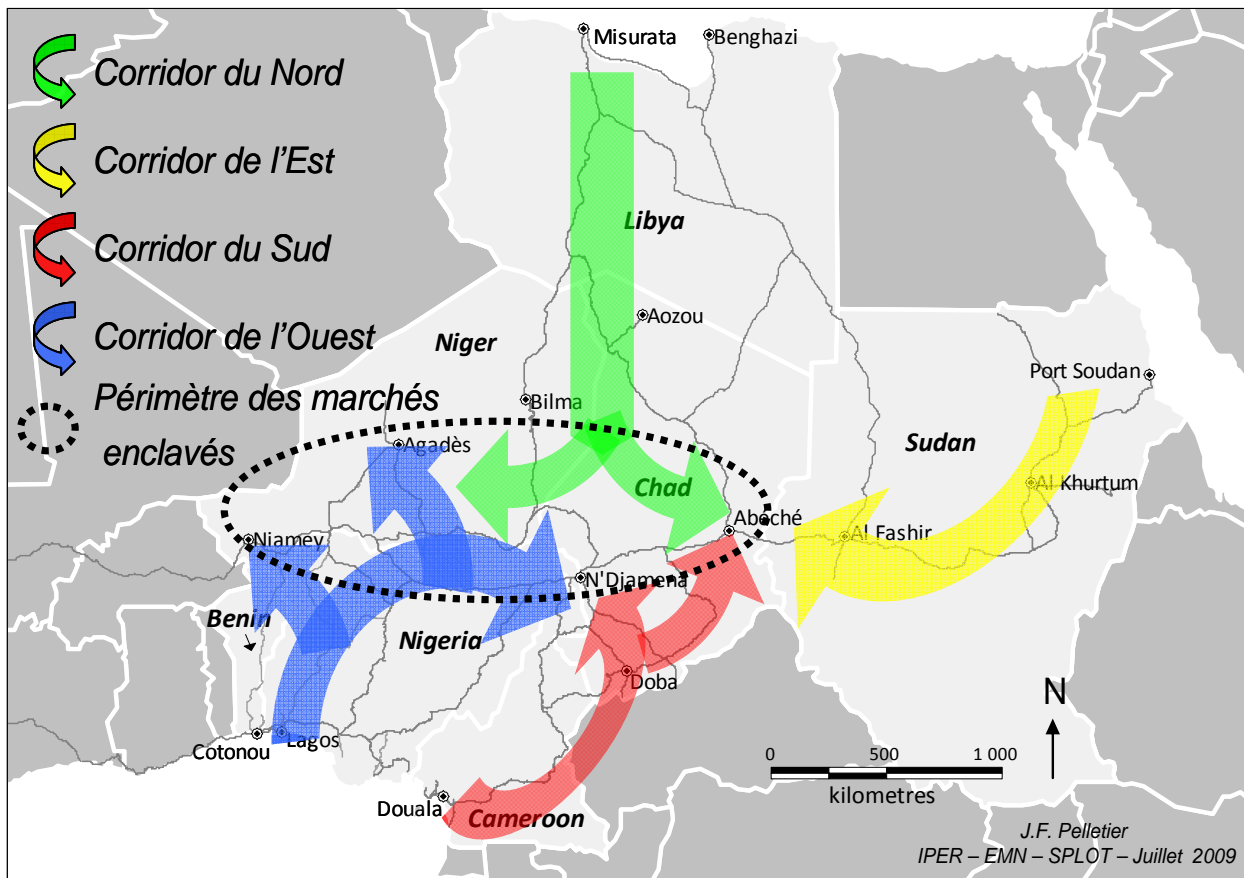
total potentiel d'environ 670 000 et 520 000 tonnes métriques internationales ont été estimées pour le Niger et le Tchad à partir des données officielles de commerce international des Nations-Unies. La quasi-totalité de ces potentiels trafics se situe dans le sens des importations avec environ 60 % du total comprenant divers produits agroalimentaires afin de nourrir des populations de moins en moins rurales et de plus en plus regroupées sur les centres urbains des deux capitales politiques et économiques.

Ensuite, la région d'Agadès au Niger représente un potentiel de trafic d'exportation avec l'importance des gisements d'uranium alors que la région d'Abéché au Tchad concentre les foyers de populations déplacées par les troubles politiques et ethniques du Soudan et de l'est du Tchad. Les trafics estimés oscillent pour l'uranium nigérien à 3 000 tonnes métriques uniquement dans le sens des exportations alors

que 70 000 tonnes métriques annuelles de trafics alimentaires sont considérées par les agences internationales à destination de la zone d'Abéché.

À l'heure actuelle, ces quatre aires de marché potentiel se caractérisent par un enclavement structurel particulièrement handicapant pour leur développement économique. Aucune combinaison logistique multimodale s'avère efficace hormis dans le contexte exceptionnel des acheminements aériens ou militaires et dans l'utilisation très sporadique du tronçon ferroviaire reliant le port de Cotonou au nord du Bénin ou le lien ferroviaire camerounais vers Ngaoundéré. Considérant ces éléments structurels, quatre corridors de transport sont appréhendés dans les pré et post acheminements des imports/exports internationaux en provenance ou à destination des quatre aires de marché enclavé (Figure 2).

Figure 2 : Les 4 corridors et la zone internationale enclavée à l'étude



Le corridor de Misurata qui demeure l'option la moins usitée mais peut-être la plus prometteuse si l'on prend sérieusement en compte les ambitions du pouvoir libyen qui souhaite utiliser la manne pétrolière pour construire le premier tronçon de son axe routier panafricain¹¹. Les accès facilités depuis la zone franche de Misurata positionne l'option du nord comme une alternative aux autres corridors actuellement en compétition malgré une situation géographique excentrée vis-à-vis des aires de marché considérées. En outre, les opportunités de consolidation de trafics sur le parcours restent très faibles du fait de l'absence de foyers importants de populations dans le sud de la Libye et le nord du Niger, terre particulièrement hostile avec notamment de nombreux champs de mines et des zones tribales de non-droits.

Des estimations de la part de plusieurs ONG évoquent des taux de détournement de 65 à 90 % des tonnages totaux transitant par Port Soudan et l'axe routier soudanais.

Le corridor de l'est avec le port de Port Soudan reste à l'heure d'aujourd'hui une option intéressante pour la desserte directe d'Abéché mais demeure particulièrement éloignée pour N'Djamena et surtout Agadès/Niamey. Le souci majeur de cette option logistique reste la corruption et le détournement d'une très grande partie des produits en transit vers les zones enclavées tchadiennes. Des estimations de la part de plusieurs ONG évoquent des taux de détournement de 65 à 90 % des tonnages totaux transitant par Port Soudan et l'axe routier

soudanais. Les troubles ethniques, les multiples conflits régionaux et la revente au marché noir des produits détournés constituent les principales contraintes « logistiques » de cette option sous-régionale, sans évoquer les soucis douaniers, réglementaires et fiscaux rencontrés directement avec l'administration soudanaise du port et au passage frontalier avec le Tchad.

Les corridors de Cotonou à l'Ouest et Douala au Sud demeurent les options les plus fiables si on les compare aux autres, mais des contraintes spécifiques demeurent handicapantes comme la saison des pluies par exemple qui annihile toute fiabilité logistique pendant plus de deux mois dans la zone nord du Cameroun et sud du Tchad. Pour Cotonou, ce sont notamment les temps d'attente à l'ancre dus à la congestion chronique des terminaux et les délais considérables dans le traitement administratif et douanier des marchandises en transit qui obèrent la qualité et la fiabilité globale du corridor. Les deux solutions logistiques présentent aussi des contraintes de sûreté avec l'organisation couteuse et contraignante de convois sécurisés.

Chaque corridor présente ainsi une somme d'opportunités et de contraintes à mettre en relation avec chacun des marchés enclavés sélectionnés. Aussi, l'analyse ci-après combine les possibilités potentielles logistiques sur les 4 aires de marché enclavées et depuis les 4 corridors, ce qui signifie que 16 options de transport ont été appréhendées selon une méthodologie adaptée aux réalités de l'Afrique subsaharienne.

3. POUR UN INDICATEUR DE PERFORMANCE LOGISTIQUE SIMPLIFIÉ ET ADAPTÉ

Les auteurs ont adopté un double angle d'analyse. D'une part, il a été pris en considération les principaux index de performance logistique élaborés par les experts du secteur, en isolant particulièrement les outils méthodologiques constitués pour servir les analyses dans les zones en voie de développement. D'autre part, il a été intégré les constats et remarques issus des pratiques opérationnelles des logisticiens eux-mêmes exploitant des services sur

un ou plusieurs corridors et desservant une ou plusieurs zones enclavées retenues dans le contexte de cette étude.

Sur le premier point, les travaux récents les plus intéressants recensent le Logistics Performance Index (LPI) de la Banque Mondiale¹² auquel il peut être additionné les ajustements méthodologiques du Logistics Capability Index (LOCAI)¹³. De plus, des initiatives intéressantes

issues du recensement des pratiques de transport les plus pénalisantes ont été considérées comme les travaux et rapports de l'« Observatoire des Pratiques Anormales » soutenu directement par le Conseil des Chargeurs Burkinabé. L'ensemble met en perspective l'impérieuse nécessité de considérer une somme importante de paramètres dans une vision quasi dynamique, permettant ainsi de considérer le poids de chacune des variables dans l'analyse de la performance logistique.

Toutefois, prenant en compte la complexité et la versatilité des conditions générales de transport et de marché de la vaste zone à l'étude, aucun indicateur idoine n'existe. Pour tenter de contrer ce problème et de pondérer chacune des variables dans une approche cohérente, un indicateur logistique a été créé de toutes pièces en prenant des « paramètres essentiels de calculs » qui considèrent autant des facteurs quantitatifs que qualitatifs. Ce travail conduit à des étalonnages logistiques qui traduisent, de facto un jugement avec des subjectivités issues des priorités, des opinions ou encore des objectifs fixés. Les étalonnages demeurent relatifs puisqu'ils font références à des comparaisons. Ici, l'objectif n'est pas de démontrer si un corridor est meilleur que l'autre. Il est d'ailleurs précisé à la section précédente qu'un corridor peut procurer différentes valeurs selon l'approche adoptée ou les objectifs fixés. Les conditions économiques, sociales ou environnementales qui ont une durée variable auront toujours un impact sur les résultats obtenus qui dépendent du moment précis où la collecte des données a été effectuée. De ce fait, l'étalonnage est avant tout un outil permettant de se positionner et de quantifier ou qualifier l'évolution temporelle ou les impacts d'un changement infrastructurel ou administratif. Un outil d'étalonnage procure aux acteurs d'un corridor un moyen de se comparer par rapport à une situation antérieure selon les meilleures informations dont ils disposent, tenant compte du fait que ces mêmes acteurs disposent souvent d'informations privilégiées, mais souvent confidentielles.

Selon certains auteurs¹⁴, les indicateurs utilisés dans le cadre de projets portant sur le commerce

et le transport régional devraient offrir les caractéristiques suivantes : 1° Être faciles à mesurer et à colliger; 2° Être basés sur les paramètres pertinents et compris; 3° Permettre d'identifier des coûts ou des délais excessifs; 4° Être, dans la mesure du possible, déjà colligés régulièrement par les principaux intervenants logistiques.

L'inventaire des travaux effectués par les agences internationales et le milieu académique pour mesurer la performance du transport ou des corridors révèle qu'il existe au-delà de 120 indicateurs potentiels.

L'inventaire des travaux effectués par les agences internationales et le milieu académique pour mesurer la performance du transport ou des corridors révèle qu'il existe au-delà de 120 indicateurs potentiels. En adoptant une perspective critique, plusieurs indicateurs s'avèrent difficilement applicables dans le contexte subsaharien du fait de l'indisponibilité des données. Ensuite, la production d'un certain nombre d'indicateurs reste tributaire de la réalisation d'enquêtes spécifiques ou sectorielles qui ne peuvent être réalisées sans avoir accès à des fonds et des appuis organisationnels conséquents. Enfin, la plupart des indicateurs produits par les organisations internationales relèvent de l'échelle nationale, trop souvent incompatible avec les problématiques transnationales d'un corridor de transport. Dans le cas présent, la solution adoptée consiste à construire un indicateur à partir de données nationales mais avec des ajustements qualitatifs comme, par exemple, l'analyse d'un corridor routier qui va cumuler des données routières sur tous les États traversés. Si l'on considère les indicateurs institutionnels, la valeur finale retenue aura préalablement subi une analyse pondérée en fonction de la distance parcourue dans chaque État traversé.

La présente matrice d'étalonnage utilise des données accessibles et publiques. Elle comporte trois volets d'analyse sur les plans opérationnel, institutionnel et commercial. D'abord, le volet opérationnel se consacre à l'évaluation de l'infrastructure de transport sur le corridor et à sa connectivité avec les marchés internationaux (25 %). Ensuite, le volet institutionnel et com-

merciale vise à déterminer le niveau d'organisation du transit douanier et terrestre, la sûreté et la sécurité du transit et les mesures de facilitation du commerce (25 %). Enfin, le volet coût évalue l'accessibilité financière du corridor (50 %).

Le poids relatif de chaque indicateur (25/25/50) est donné à titre indicatif, car c'est cette pondération qui a été retenue pour la présente analyse (Figure 4). Toutefois, au regard de la grande hétérogénéité des produits qui circulent sur les corridors, un utilisateur de l'indicateur pourrait très bien vouloir modifier la

pondération pour apporter plus ou moins d'importance à un indicateur plutôt qu'à un autre. L'architecture de la matrice sur tableau permet une grande souplesse dans l'ajustement des paramètres selon les « commandes et contraintes » des différentes catégories d'utilisateurs. À titre d'exemple, la sécurisation de trafics à haute valeur ou la fiabilité logistique relative pour des trafics périssables peuvent être prises en compte avec des sur et sous pondérations pour une évaluation globale sur mesure de la performance.

Figure 3 : Détail des indicateurs opérationnels, institutionnels, commerciaux et tarifaires et leur pondération dans le total d'évaluation⁷

Volet / Indicateur / Donnée (indicateur)	Source	Poids (%)
Opérationnel :		25
<i>Durée du transit portuaire</i>		
Durée des procédures administratives et douanières	Banque mondiale (entreprisesurveys.org)	7,5
<i>Connectivité internationale</i>		2,5
Services de lignes	CNUCED / Liner shipping connectivity index	
<i>Durée du transit terrestre</i>		10
Distance routière	Digital Chart of the World et cartes actualisées	
Distance ferroviaire	Digital Chart of the World et cartes actualisées	
Vitesses moyennes sur tronçons	Rapports sectoriels et blogues	
État des réseaux terrestres	Rapports sectoriels et blogues	
Temps de rupture de charge	Rapports sectoriels et données primaires de PSL	
Passage de frontière	Rapports sectoriels et LPI	
<i>Qualité du réseau routier</i>		2,5
Proportion du réseau asphalté	International Road Federation	
Densité du réseau routier	International Road Federation	
<i>Technologies de l'information et des télécommunications</i>		2,5
Couverture de la téléphonie mobile	Union internationale des télécommunications	
Institutionnel et commercial :		25
<i>Organisation du transit douanier</i>		5
Efficacité du transit douanier	LPI	
Nombre de documents requis à l'import	Doing Business et LPI	
<i>Sûreté et sécurité</i>		5
Morbidité routière par habitant	Organisation mondiale de la Santé	
Distance routière	Digital Chart of the World	
<i>Fiabilité</i>		15
Ponctualité des envois	LPI	
Perception de la corruption	Transparency International	
Compétence des PSL locaux	LPI	
Distance routière	DCW	
Coûts		50
<i>Transit terrestre</i>	Données primaires et estimations	50

Dans le but de garder les choses simples, le résultat de chaque indicateur s'exprime sur une échelle de 0 à 5 où 5 équivaut au meilleur résultat sur un corridor donné. La formule retenue pour rapporter les données sur cette échelle est la suivante : $5 \times (\text{résultat du corridor} / \text{meilleur résultat})$.

Lorsque des résultats plus élevés correspondent à une moins bonne performance (par exemple les critères de distance ou de temps), la formule utilisée et présentée ci-dessous inverse l'opé-

ration pour que le résultat le plus bas donne la meilleure note : $5 \times (\text{meilleur résultat} / \text{résultat du corridor})$

Certains indicateurs utilisés comme source de référence tels que ceux provenant du LPI sont déjà exprimés sur une échelle de 1 à 5. Pour les replacer dans leur contexte de concurrence régionale, la même formule a été appliquée et le minimum observé est la note octroyée par le LPI pour les pays concernés dans la zone à l'étude.

4. QUELQUES PREMIERS RÉSULTATS EN GUISE DE SYNTHÈSE : LE CAS DU CORRIDOR LIBYEN

L'infrastructure projetée devient soudainement un outil pragmatique d'intégration continentale capable, entre autres, de fédérer les États et de soutenir le développement économique des parties les plus pauvres du continent.

En décembre 2008, la Banque africaine de Développement annonçait qu'elle allait étendre ses champs de partenariat avec la Libye, un pays qui promeut alors le caractère vital de la construction d'un tronçon routier reliant la frontière sud de la Libye à Agadès et Zinder au Niger. L'infrastructure projetée devient soudainement un outil pragmatique d'intégration continentale capable, entre autres, de fédérer les États et de soutenir le développement économique des parties les plus pauvres du continent. Les acteurs publics, privés et institutionnels de l'Afrique subsaharienne portent un vif intérêt à ce projet infrastructurel structurant d'envergure géographique et géostratégique unique.

L'indicateur de performance logistique, avec l'appui des institutions publiques Libyennes et d'opérateurs logistiques privés, a pu être activé avec un étalonnage qui permettait de calibrer le corridor libyen face aux corridors terrestres déjà en place pour desservir les zones enclavées. À la lumière des résultats présentés à la figure 5, il convient d'admettre que la performance du corridor libyen demeure bien en deçà des corridors utilisés traditionnellement pour rejoindre le Niger et le Tchad. Le niveau de performance constaté est tributaire de deux

principaux facteurs. D'une part, avec un poids de 50 % pour le coût, le corridor traversant le Sahara se trouve nettement désavantagé notamment en raison des distances géographiques à couvrir. D'autre part, les fréquentations encore très faibles de l'actuel réseau jouent en défaveur du corridor qui reste extrêmement coûteux par unité transportée.

Aujourd'hui encore, son utilisation est limitée à quelques ravitaillements humanitaires d'outre-mer ou provenant directement de la Libye. Malgré un réseau routier performant jusqu'aux frontières tchadiennes et nigériennes, les réseaux demeurent difficiles et risqués. En effet, les prestataires de services logistiques libyens ne sont disposés à assurer des services vers les régions sahéliennes qu'à des tarifs pouvant être qualifiés de prohibitifs pour certains produits. Il en coûte par exemple deux fois plus cher d'expédier un conteneur de 20 pieds de Misurata à Abéché que d'expédier le même conteneur depuis le port de Douala (Figure 4).

Malgré un réseau routier performant jusqu'aux frontières tchadiennes et nigériennes, les réseaux demeurent difficiles et risqués. En effet, les prestataires de services logistiques libyens ne sont disposés à assurer des services vers les régions sahéliennes qu'à des tarifs pouvant être qualifiés de prohibitifs pour certains produits.

Figure 4 : Résultats synthétiques de la performance logistique globale sur les principaux corridors de transport desservant les marchés intérieurs Tchadiens et Nigériens⁷

Corridor		Opérationnel (25%)	Institutionnel et commercial (25%)	Coûts (50%)	Total
Douala	Abéché	2,45	4,54	5,00	4,25
Misurata	Abéché	4,48	4,63	2,22	3,38
Port Soudan	Abéché	3,08	3,92	4,65	4,07
Cotonou	Agadès	2,93	4,57	5,00	4,38
Misurata	Agadès	4,68	4,56	1,24	2,93
Douala	N'Djamena	2,78	4,31	5,00	4,27
Cotonou	N'Djamena	2,49	4,24	3,91	3,64
Misurata	N'Djamena	4,66	4,00	1,54	2,94
Cotonou	Niamey	3,24	4,57	5,00	4,45
Misurata	Niamey	4,68	4,43	0,66	2,61

Sur le volet institutionnel et commercial, les données et indicateurs utilisés tendent à démontrer qu'il existe une certaine homogénéité d'un corridor à l'autre. Cela ne signifie pas nécessairement des qualités globales de services identiques mais les contraintes inhérentes à chaque corridor demeurent sensiblement les mêmes. Par contre, le volet opérationnel démontre qu'il existe des différences significatives entre chaque option de transport. Ces différences proviennent essentiellement de la durée des transits qui restent difficilement

compressibles au regard de la qualité générale des infrastructures disponibles sur les tronçons routiers de la sous-région.

Tel qu'illustré à la figure 5, la performance du corridor libyen demeure supérieure à tous les autres, notamment grâce aux temps de transit portuaire et terrestre. La différence s'avère même intéressante en terme de positionnement concurrentiel sur Abéché en comparaison des circuits au départ de Douala ou de Port Soudan.

Figure 5 : Résultats détaillés des données composant le volet opérationnel de l'indicateur de performance logistique

Corridor		Durée port (30%)	Connectivité (10%)	Durée terre (40%)	Qualité du réseau (10%)	TIC (10%)
Douala	Abéché	1,25	5,00	2,20	2,95	3,99
Misurata	Abéché	5,00	2,42	5,00	3,73	3,63
Port Soudan	Abéché	0,81	2,89	4,33	3,10	5,00
Cotonou	Agadès	0,91	5,00	3,61	2,15	5,00
Misurata	Agadès	5,00	2,25	5,00	5,00	4,55
Douala	N'Djamena	1,25	4,65	2,95	2,75	4,83
Cotonou	N'Djamena	0,91	5,00	2,60	1,76	5,00
Misurata	N'Djamena	5,00	2,25	5,00	5,00	4,38
Cotonou	Niamey	0,91	5,00	4,38	2,15	5,00
Misurata	Niamey	5,00	2,25	5,00	5,00	4,55

Malgré une distance nettement supérieure à celle des autres corridors, les procédures douanières et portuaires accélérées en Libye permettent aux marchandises d'amorcer le transit terrestre bien plus tôt qu'ailleurs. Les délais pour libérer les marchandises du port de Misurata sont de 6 jours contre 24 jours pour Douala ou même 37 jours pour Port Soudan. Ces éléments de différenciation commerciale peuvent peser dans les choix stratégiques d'opération des corridors.

Malgré une distance nettement supérieure à celle des autres corridors, les procédures douanières et portuaires accélérées en Libye permettent aux marchandises d'amorcer le transit terrestre bien plus tôt qu'ailleurs.

L'option Libyenne demeure non-compétitive mais les distributions de résultats par volets (opération/institution-commerce/coût) démontrent les efforts à produire et peuvent se traduire en actions correctives. L'utilisation de l'indice de performance logistique soutient une approche qualitative globale et met en perspective les solutions d'investissements pour améliorer de manière ciblée les situations de transport rencontrées dans la sous-zone à l'étude.

CONCLUSION

Il ne faudrait pas moins de 20 milliards de dollars américains par an pour reconstituer, reconstruire et densifier les réseaux terrestres afin d'améliorer la fluidité des échanges intra-régionaux et internationaux.

Selon l'ONU, il ne faudrait pas moins de 20 milliards de dollars américains par an pour reconstituer, reconstruire et densifier les réseaux terrestres afin d'améliorer la fluidité des échanges intra-régionaux et internationaux avec notamment un accent particulier sur la fiabilisation des accès directs aux principaux ports de la sous-région (Ouest-Afrique). En contrepoint, les mannes économiques et financières issues des exportations minières et énergétiques du continent africain pèsent plusieurs dizaines de milliards par an. Entre les deux, des infrastructures structurantes (routes, voies ferrées, quais et appontements portuaires) voient le jour plus pour satisfaire les besoins d'écoulement vers les marchés internationaux que pour soutenir le développement des économies nationales africaines. Il en résulte une situation logistique originale avec des réseaux qui se densifient au gré de l'intérêt particulier des grandes multinationales en fonction de la localisation géographique des matières premières exportables mais sans tenir compte des intérêts et besoins en infrastructures essentielles de transport.

Le calcul et l'utilisation d'un indice de performance logistique s'inscrit dans une forme de servitude aux intérêts massifiés d'entreprises internationales impliquées sur quelques corridors construits parfois de manière « artificielle » en fonction de leurs propres besoins d'extraction. Dans le cas de la présente étude, la simplification de l'indice développé permet de répondre aux multiples scénarii proposés dans le cadre de la desserte logistique des zones enclavées. Il permet de pondérer les éléments qualitatifs et quantitatifs dans une approche qui établit un lien entre approche méthodologique académique et résultats pragmatiques des données de terrain. La considération de facteurs

logistiques « endogènes » dans le présent indice permet d'affiner la compréhension de la dynamique des réseaux de transport dans la stimulation économique régionale. Toutefois, il serait essentiel pour un indice de performance logistique de considérer des facteurs non-logistiques « exogènes » comme l'amélioration sanitaire d'une zone enclavée par exemple. Il est admis que l'ouverture d'un tracé routier a d'importants impacts (positifs et négatifs) sur les populations et les environnements traversés par ces pénétrantes de transports. Il est admis aussi que l'ouverture d'une ligne ferroviaire peut changer la dynamique économique d'une région enclavée et soutenir une plus grande mobilité des populations. Toute une batterie d'éléments plus qualitatifs et sociétaux concernant directement le bien être des populations ou les incidences environnementales par exemple pourrait s'intégrer dans le calcul global de la performance logistique.

Toute une batterie d'éléments plus qualitatifs et sociétaux concernant directement le bien être des populations ou les incidences environnementales par exemple pourrait s'intégrer dans le calcul global de la performance logistique.

Dans ce sens, il demeure probant qu'il faille encore très largement affiner les indicateurs de performance logistique dans le but d'intégrer toute la complexité des impacts positifs et négatifs des actions anthropiques visant à transporter des biens et des personnes depuis et vers les zones les plus reculées de la planète. Un champ académique, opératoire et appliqué reste à explorer.

BIBLIOGRAPHIE

- ¹Debrie, J. (2001). « *De la continentalité à l'Etat enclavé. Circulation et ouverture littorales des territoires intérieurs de l'ouest africain* ». Thèse, Université du Havre, Centre interdisciplinaire de Recherches en Transports et Affaires internationales.
- ²Alix, Y. (2007). « *Réflexions ouvertes sur les conditions du transit des marchandises en provenance et à destination des pays sans littoral* ».

TRANSLOG / AFRICA. Séminaire International. Ouagadougou, Burkina Faso. 9 au 11 Octobre. Pedersen, P. O. (2001). « Freight transport under globalisation and its impact on Africa ». *Journal of Transport Geography*, 9, 85-99.

³Teravaninthorn, S.; Raballand, G., (2009). *Transport Prices and Costs in Africa – A Review of the International Corridors*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 145p.

⁴*L'ANTENNE*, 13 juillet 2009, p3.

⁵Traore, A., (2007). « Les coûts de transport des marchandises des pays sans littoral, quelles solutions ? ». TRANSLOG / AFRICA. Séminaire International. Ouagadougou, Burkina Faso. 9 au 11 Octobre.

⁶Arvis, J.F. ; Raballand G. ; Marteau, J.F., (2007). « The Cost of being landlocked : Logistics Costs and Supply Chain Reliability ». Policy Research Working Paper N° 4258. World Bank. 81p.

⁷Pelletier, J.F. Alix, Y. (2008). “Tools & Methods for Improving the Analysis of the Inland Freight Trade Corridor in the Emerging Countries”. 7th PanAfrican Port Conference. Djibouti, 15th to 18th of December.

⁸Nordas, H.K., (2006). « Time as a trade barrier: Implications for low-income countries ». *OECD Economic Studies*, no. 42.

⁹Redding, S., Venables, A.J. (2002). « The Economics of Isolation and Distance » *Nordic Journal of Political Economy* vol. 28, pp. 93-108.

¹⁰*Journal de la marine marchande*, « *Translog Africa (2007) : le défi maritime des pays enclavés* », N° 4584-4585 – 9 Novembre 2007, 5-8.

¹¹Pelletier, J.F., Alix, Y. (2009). “Benchmarking the Integration of African Corridors in International Value Chains” *2009 International Workshop ‘Integrating Transport in Value Chains’*. June, 10th to 12th, Montreal. Canada.

¹²Arvis, J-F., Mustra, M.A., Panzer, J., Ojala, L. and Naula, T., (2007). *Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy; The Logistics Performance Index and Its Indicators*, The World Bank.

¹³Memedovic, O, Ojala, L., Rodrigue, J.-P, Naula, T., (2008). Fueling the global value chains: what role for logistics capabilities? *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development* 1(3), 353-374.

¹⁴Raballand, G., Marteau, J.-F., Kunka, C., Kabanguka, J.-K., Hartmann, O., (2008), *Lessons of Corridor Performance Measurement, Sub-Saharan Africa Transport Policy Program*, Discussion Paper n° 7, 21 pages.



DOCTORAT EN MANAGEMENT DE PROJETS

Dès septembre 2011

- Programme original, unique et novateur
- Possibilités de bourses de prestige et de soutien financier
- Programme limité à cinq admissions : faites vite! Date limite : 16 mai

Pour information :

Université du Québec à Chicoutimi

418 545-5011, poste 5282

uqac.ca/dmp

uqac.ca

UQAC



L'économie de la Fédération de Russie : 20 ans de transition au capitalisme (1991-2011)

Michel Roche, Ph. D.
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

En 1990, suite à l'échec de la perestroïka, les dirigeants de l'Union soviétique et de la future Russie indépendante décidaient de faire transiter leur pays vers l'économie de marché capitaliste. Vingt ans plus tard, la Russie est devenue

méconnaissable. Dans cet article, nous tâchons de mettre en exergue les changements les plus fondamentaux qui ont affecté l'économie du pays entre 1991 et 2011.

1. LA TRANSITION : UN PROCESSUS DE TRANSFORMATIONS

La transition au capitalisme en Russie s'est distinguée par sa rapidité et sa brutalité. [...] Le passage à l'économie de marché était comparé à un « Big Bang », un geste audacieux vers ce qui apparaissait comme l'unique voie d'avenir.

La transition au capitalisme en Russie s'est distinguée par sa rapidité et sa brutalité. Les dirigeants russes, fortement influencés par le FMI et les dirigeants du G7, soutenaient qu'on ne pouvait franchir un gouffre en faisant deux bonds. Le passage à l'économie de marché était comparé à un « Big Bang », un geste audacieux vers ce qui apparaissait comme l'unique voie d'avenir. Cet empressement s'expliquait par des considérations non seulement économiques – la situation d'urgence causée par l'effondrement du système soviétique^a – mais aussi politiques : la volonté de rendre la chute du « communisme » irréversible¹. Il s'est imposé comme allant de soi dans les plus hautes sphères du pouvoir tout en répondant aux vœux exprimés par les dirigeants du G7 et des grandes organisations financières internationales. L'économiste Aleksandr Bouzgaline a expliqué le processus en se servant d'une métaphore intéressante. Imaginons le passage radical d'un système de transport public, conçu pour servir une grande population, à un système de transport privé et individuel : les infrastructures routières ne sont pas en place, il n'y a pas

encore de panneaux de circulation réglementant la vitesse, les arrêts aux intersections, personne n'a appris à conduire, les pompes à essence sont insuffisantes de même que les stationnements, etc. L'économie soviétique était constituée d'entreprises publiques, la production et la distribution relevaient de la planification centralisée. Rien ne l'avait préparée au capitalisme.

La transition a été conçue en vertu du « consensus de Washington », fondé sur les principes du néolibéralisme, selon lesquels le marché et l'entreprise privée doivent souffrir le moins de contraintes possible, alors que le rôle de l'État doit demeurer confiné à la sécurité nationale, à l'élaboration des lois et à assurer la stabilité.

La transition a été conçue en vertu du « consensus de Washington », fondé sur les principes du néolibéralisme, selon lesquels le marché et l'entreprise privée doivent souffrir le moins de contraintes possible.

1.1 Transformation macroéconomique : la stabilisation

La stabilisation macroéconomique avait pour objectif de permettre aux lois du marché de jouer leur rôle pour mettre fin aux pénuries par la « vérité des prix », en créant un cadre concu-

rentiel. Ce processus impliquait notamment une politique de taux d'intérêt élevés destinés à combattre l'inflation, une déréglementation maximale, une monnaie convertible en fonction du marché, une réduction draconienne du déficit budgétaire, la suppression des subventions aux entreprises publiques, etc. La mesure la plus spectaculaire a été la libéralisation des prix, le 2 janvier 1992, qui a entraîné un taux d'inflation de plus de 2300 % au cours de cette année. Les économistes néolibéraux comptaient sur l'offre et la demande pour stabiliser les prix. Or, les monopoles n'ayant pas été préalablement démantelés, les hausses de prix devenaient un moyen facile pour accroître les profits, sans pour autant mettre fin à la chute de la production industrielle et agricole. En effet, de 1992 à 1998, la chute de la production a dépassé celle qu'a subie l'URSS au cours de la Seconde Guerre mondiale. Les investissements se sont littéralement effondrés. Les ressources consacrées à la recherche et au développement ont régressé de 90 %.

Les salaires n'ayant pas progressé au même rythme que l'inflation, le niveau de vie a connu une baisse dramatique. Les pères de la thérapie de choc, dont le premier ministre en exercice Egor Gaïdar, prévoient une embellie après six mois de traitement. Ce n'est qu'en 1997 que les principaux objectifs de la stabilisation macroéconomique étaient atteints, alors que l'inflation ne dépassait plus 15 % annuellement (sauf en 1998 et 1999). Les coûts sociaux se sont toutefois avérés prohibitifs. Nous y reviendrons plus loin.

La libéralisation du commerce faisait également partie des mesures proposées dans le cadre de la thérapie de choc. Une telle mesure impliquait la fin du monopole du commerce extérieur exercé par l'État, la convertibilité du rouble, l'alignement des prix intérieurs sur les prix à l'exportation.

La libéralisation du commerce faisait également partie des mesures proposées dans le cadre de la thérapie de choc. Une telle mesure impliquait la fin du monopole du commerce extérieur exercé par l'État, la convertibilité du rouble, l'alignement des prix intérieurs sur les prix à l'exportation.

tation. Dans un premier temps, les barrières tarifaires ont été réduites à zéro. Mais il en a résulté une véritable invasion de produits étrangers, au détriment de la production locale. Par la suite, le gouvernement russe a dû réinstaurer des droits de douane, mais à un niveau souvent bien inférieur à ce qui est en vigueur dans les économies dites « émergentes ».

1.2 Les innovations structurelles axées sur la privatisation

Dans le cas de la Russie, la croyance partagée autant par les institutions financières internationales que par le gouvernement russe de l'époque faisait de la privatisation de l'économie une panacée pour rendre l'économie du pays concurrentielle.

Les réformes structurelles se distinguent de la stabilisation macroéconomique par leur inscription dans la durée. Elles doivent assurer la croissance économique à long terme et non simplement répondre à une situation d'urgence. Dans le cas de la Russie, la croyance partagée autant par les institutions financières internationales que par le gouvernement russe de l'époque faisait de la privatisation de l'économie une panacée pour rendre l'économie du pays concurrentielle. Les monopoles étatiques étaient considérés inefficaces, trop lourds à gérer et générateurs de gaspillages. La Russie étant particulièrement bien pourvue en ressources de toutes sortes, notamment en matières premières et sources d'énergie, certains membres de la haute fonction publique, des cercles dirigeants, de l'armée, sans compter les entreprises étrangères, voyaient dans la transformation du pays l'occasion de mettre la main sur des richesses qui, jusque là, avaient échappé à l'accumulation du capital. Ils seront d'ardents promoteurs de la privatisation.

La privatisation touchait toutes les entreprises du pays, des plus petites, tels les cafés et les restaurants, jusqu'aux grands monopoles industriels, les mines, la finance, etc. Si une entreprise aussi vaste que la privatisation de l'économie russe constituait un immense défi administratif et technique, les considérations

politiques présentait des difficultés plus complexes. La privatisation signifiait, concrètement, que les richesses produites collectivement depuis les années 1920 allaient passer entre les mains d'une minorité. Mais sur quelles bases cette minorité serait-elle désignée? Les travailleurs voyaient d'un mauvais œil l'arrivée de nouveaux patrons soucieux d'accroître la rentabilité au moyen de restructurations qui risquaient d'aboutir à des pertes d'emploi et à la mise à l'écart de la gestion paternaliste qui avait caractérisé la période soviétique dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Les directeurs d'entreprise craignaient également pour leurs postes.

Aussi, les pressions ont été fortes au point où le gouvernement a dû reculer en acceptant une formule permettant aux travailleurs et directeurs, dans les grandes entreprises, de posséder jusqu'à 51 % des actions, quoique sur une base individuelle, la propriété collective étant formellement interdite par la loi. De même, le Comité de gestion de la propriété de l'État (GKI), dans un souci de rendre le processus relativement populaire, a procédé à la distribution de bons de privatisation à chaque citoyen du pays, y compris les nouveau-nés. En dépit de ces mesures, la propriété des entreprises s'est rapidement concentrée entre les mains de quelques individus^b, en majorité ceux qui étaient proches du pouvoir ou de la haute direction des principaux ministères. D'ailleurs, l'épargne accumulée par des millions de Soviétiques a été anéantie par l'hyperinflation engendrée par la libéralisation des prix, pavant la voie aux seuls détenteurs de liquidités². « Nous n'avons jamais eu pour but de faire de chaque citoyen un propriétaire³ », déclarait, en mars 1994, Anatoli Tchoubaïss, dirigeant du GKI et père de la privatisation russe. En 1996, le taux de privatisation des entreprises russes atteignait 70 %. Il faut se rappeler qu'en dix ans, Margaret Thatcher avait privatisé 5 % de l'économie britannique.

La propriété des entreprises s'est rapidement concentrée entre les mains de quelques individus, en majorité ceux qui étaient proches du pouvoir ou de la haute direction des principaux ministères.

En 1996, l'État russe se trouvant en manque de liquidités, des bijoux de l'économie russe ont été vendus pour une fraction de leur valeur marchande, principalement dans l'industrie du charbon, du gaz et du pétrole.

La privatisation russe a été marquée par la corruption à grande échelle. Les ventes aux enchères avaient lieu dans les banques privées, dont l'accès était souvent restreint, les élus chargés de la vente des actifs municipaux (et de déterminer les prix) formaient des sociétés privées qui les achetaient. Des ministères se sont eux-mêmes transformés en sociétés privées, notamment le ministère du Gaz, devenu Gazprom. L'accumulation de richesses ayant été formellement illégale sous le régime soviétique, les éléments mafieux ont pu mettre la main sur un grand nombre d'entreprises qui leur ont permis de blanchir leur argent. En 1996, l'État russe se trouvant en manque de liquidités, des bijoux de l'économie russe ont été vendus pour une fraction de leur valeur marchande, principalement dans l'industrie du charbon, du gaz et du pétrole. Ce sont surtout les banques privées qui en ont profité et ce, d'autant plus facilement qu'elles procédaient elles-mêmes à la vente aux enchères. Au total, on a calculé que les 500 plus importantes entreprises de Russie, évaluées à 200 milliards de dollars, ont été cédées pour environ 7,2 milliards, soit 3,6 % de leur valeur.

De sceptique qu'elle était au début, la majorité de la population est devenue hostile à la propriété privée des grandes entreprises. On a rapidement associé la privatisation à la catastrophe économique et sociale qui l'a accompagnée.

De sceptique qu'elle était au début, la majorité de la population est devenue hostile à la propriété privée des grandes entreprises. On a rapidement associé la privatisation à la catastrophe économique et sociale qui l'a accompagnée. De 1991 à 1995, le PIB a reculé d'environ 40 %, la production industrielle de presque 50 %. Ce n'est qu'en 1997 que le PIB connaissait une croissance positive, à 1 %. En 2001, le PIB atteignait les deux tiers de celui de 1988⁴.

Tableau 1 : Taux de croissance du PIB et de l'inflation (1991-1999)

	Taux de croissance du PIB (en prix constants du marché (8))	Taux d'inflation
1991	- 5.0	138.0
1992	- 14.5	2323.0
1993	- 8.7	844.0
1994	- 12.6	202.0
1995	- 4.3	131.0
1996	- 6.0	21.8
1997	0.4	11.3
1998	- 11.6	84.4
1999	3.2	36.5

Source: Rapports de presse du Service des Statistiques de l'État russe, cité par Remington (3^e édition), p. 199.

Encore aujourd'hui, la majorité des Russes considèrent que les grandes entreprises devraient demeurer propriété de l'État. Ce sentiment de méfiance sinon d'hostilité à l'égard de la méthode employée pour privatiser l'économie et

de ses résultats explique en grande partie la peur ressentie par les élites financières et politiques de la Russie à l'égard de la démocratie, dont le plein déploiement risquerait de remettre en cause l'ordre établi.

2. IMPACT DE LA TRANSITION SUR LA PLACE DE L'ÉCONOMIE RUSSE DANS LE MONDE

2.1 Périphérisation

L'URSS, presque totalement isolée du reste du monde entre 1917 et la Deuxième Guerre mondiale, a dû développer l'économie dans tous les domaines dans un cadre quasi autarcique.

L'URSS, presque totalement isolée du reste du monde entre 1917 et la Deuxième Guerre mondiale, a dû développer l'économie dans tous les domaines dans un cadre quasi autarcique. Après la guerre, la soviétisation de l'Europe centrale et orientale et la victoire des communistes en Chine lui ont permis de briser cet isolement. Cependant, ces pays ne se trouvaient nullement dans une situation où ils auraient pu venir en aide à l'URSS pour des transferts technologiques ou autres. L'Union soviétique, malgré des avancées certaines dans plusieurs domaines, n'a jamais pu atteindre le niveau des pays capitalistes développés. Ses marchandises trouvaient difficilement preneurs à l'extérieur de la zone économique rassemblant l'URSS et ses alliés, le Comecon. Néanmoins, elle produisait ses propres avions, son propre matériel militaire,

ses fusées spatiales, ses voitures; elle formait sa communauté scientifique, l'une des plus importantes du monde; sa main-d'œuvre qualifiée était nombreuse. Bref, l'URSS, bien que différente des sociétés industrielles développées et en dépit de toutes ses difficultés, ne partageait aucunement les caractéristiques des économies périphériques du tiers-monde.

La transition a modifié complètement la situation. Après l'effondrement des régimes prosoviétiques en 1989, les partenaires européens de l'URSS se sont tournés vers l'Union européenne. Dès 1991, le commerce entre les anciens membres du Comecon a reculé de 60 %. La part des échanges avec les pays de l'OCDE est passée de 25 % à 60 %, entre 1989 et 1992. L'éclatement de l'URSS amenait également les quatorze républiques non-russes à réorienter leur commerce. Les républiques d'Asie centrale ont redirigé leur commerce vers le Moyen-Orient, le Pakistan, l'Iran. La Russie indépendante, qui formait jusque là le cœur d'un système, commençait à se périphériser en se tournant vers des puissances économiques plus avancées qu'elle du point de vue des infrastructures, du savoir-

faire, de la compétitivité, de la productivité du travail et du niveau de vie.

L'arrivée de la Russie dans l'économie mondiale dominée par les puissances économiques les plus développées, célébrée avec enthousiasme du point de vue politique et idéologique, ne s'est pas traduite de façon aussi accueillante en matière économique. Derrière l'allié nouvellement converti au capitalisme se dissimule un concurrent potentiel.

Dans l'immédiat, seules ses matières premières et produits énergétiques lui offraient un avantage comparatif par rapport à ses partenaires. Le territoire russe contient d'importants gisements d'uranium, d'or, de diamants. Il est en grande partie couvert d'immenses forêts. Son sous-sol contiendrait respectivement 13 % et 26 % des réserves mondiales de pétrole et de gaz naturel^c.

Il convient ici de souligner que l'arrivée de la Russie dans l'économie mondiale dominée par les puissances économiques les plus développées, célébrée avec enthousiasme du point de vue politique et idéologique, ne s'est pas traduite de façon aussi accueillante en matière économique. Derrière l'allié nouvellement converti au capitalisme se dissimule un concurrent potentiel. Contrairement à ce qui s'est produit pour les pays d'Europe centrale et orientale ou pour la Chine, les conditions imposées à la Russie ont été particulièrement contraignantes. L'adhésion au FMI et à la Banque mondiale en 1992 a été assortie de conditions beaucoup plus sévères pour elle que pour la Pologne de Jaruzelski ou la Roumanie de Ceausescu⁵.

Depuis 1995, elle tente d'adhérer à l'OMC, mais sans succès jusqu'ici⁶. Ce n'est pas sans raison que les dirigeants russes critiquent leurs partenaires états-uniens et européens et les soupçonnent de vouloir confiner la Russie au rôle de simple pourvoyeur de ressources naturelles et énergétiques. En dépit du discours libre-échangiste dominant, les barrières restent encore relativement élevées pour les produits en provenance de la Russie. Le pétrole et le gaz demeurent les marchandises les plus faciles à

écouler sur les marchés mondiaux. À l'inverse, la Russie cherche à protéger certains secteurs de son économie de la concurrence étrangère. À titre d'exemple, l'agriculture russe survivrait difficilement face aux produits agricoles européens, largement subventionnés.

2.2 Commerce extérieur

De la fin de l'époque soviétique à nos jours, le panier des exportations russes vers les pays capitalistes développés n'a guère changé. L'URSS exportait vers l'Europe de l'Ouest des produits énergétiques. Cependant, l'Europe de l'Ouest ne comptait que pour 20 à 25 % des exportations de l'URSS. Au total, les deux tiers des exportations soviétiques étaient constitués de produits à faible valeur ajoutée, le pétrole comptant pour plus de la moitié⁷.

L'URSS importait surtout des équipements, mais en provenance de la RDA, de la Tchécoslovaquie et de la Hongrie. Néanmoins, ces données ne suffisent pas pour conclure à une économie de type périphérique. Les trois quarts du commerce extérieur de l'URSS échappaient aux lois du marché : le commerce intra-Comecon demeurait de loin le plus important pour ses membres, dont l'URSS, et était dicté par les besoins de l'économie planifiée. Par ailleurs, dans une relation de type périphérique, les pays de la périphérie n'ont que très peu de rapports entre eux, étant tournés vers un Centre⁸.

Une fraction non négligeable des exportations de l'URSS était constituée de marchandises à haute valeur ajoutée : les armes. Ce marché a reculé considérablement au cours de la thérapie de choc. Ses anciens alliés du Comecon sont devenus membres de l'OTAN et achètent des armes en provenance des États-Unis et de leurs alliés.

Il reste qu'en seulement deux ans, l'espace économique que constituait le Comecon et qui donnait à ce bloc une autonomie relative par rapport au marché mondial et aux pays capitalistes développés a été détruit. L'URSS se périphérise dans la mesure où sa dépendance envers l'Union européenne s'accroît. Cette périphérisation la ramène vers le type de relation qu'entretenait la Russie tsariste avec cette région du monde avant la Révolution de 1917.

3. IMPACT DE LA TRANSITION AU CAPITALISME SUR LE NIVEAU DE VIE

3.1 Les revenus et la distribution de la richesse

Les ouvriers comptent parmi les catégories ayant le plus souffert de la transition. Si le régime soviétique les privait des libertés politiques les plus fondamentales, il se souciait toutefois de leur sécurité économique, surtout après la mort de Staline, quand a été abolie la terreur de masse. Même s'il s'agissait sans doute d'un moyen pour entretenir leur passivité, cette gestion paternaliste de l'État et des directions d'entreprise provenait également de la nature même de la planification centralisée : la production n'était pas motivée par la recherche du profit mais par l'intérêt de la chaîne de commandement d'atteindre les indices de production décrétés par les autorités centrales⁹. Ainsi, les entreprises cherchaient à attirer les travailleurs en leur offrant les meilleures conditions de travail que leur permettaient les moyens à leur disposition. Les salaires progressaient sur une base régulière, la discipline au travail n'était pas trop stricte, la production fonctionnait au ralenti pendant certaines périodes. De cette situation a résulté un sur-emploi qui a abouti à une pénurie de main-d'œuvre, à l'échelle du pays.

Au moment où l'URSS/Russie entreprenait sa transition au capitalisme, le taux de chômage se situait à zéro pour cent. En 2000, il frôlait les 10 %, d'après les statistiques officielles qui sous-estiment gravement le phénomène. La thérapie de choc et l'implosion de l'URSS ont entraîné une chute dramatique du niveau de vie. Selon la Banque mondiale, en 1988, 1,5 % de la population soviétique vivait dans la pauvreté; au milieu de l'année 1993, ce pourcentage serait passé dans une fourchette de 39 à 49 %¹⁰. Les salaires réels ont diminué de moitié au cours de la première année de la thérapie de choc. Mais cela ne suffit pas à expliquer la baisse du niveau de vie général, qui ne dépendait pas que du seul salaire. Dans les années 1980, sous le régime soviétique, pour chaque rouble versé en salaire dans les entreprises, l'État ajoutait 69 kopeks sous diverses formes : services sociaux, biens de consommation subventionnés, transports publics à bon marché, etc. Avec la thérapie de choc, 87 % de ces dépenses ont été transférées aux gouvernements locaux, qui n'avaient pas les moyens de les verser¹¹.

Tableau 2 : Statistiques sur le chômage en Russie (1992-2000)

Année	1992	1995	2000
Nombre de chômeurs (en milliers)	3889	6684	7059
Taux de chômage	5,2	9,5	9,8

Source : Федеральная служба государственной статистики, *Россия в цифрах*, Официальное издание, (Service fédéral des statistiques d'État, *La Russie en chiffres*, publication officielle), édition 2009, p. 91 Sur le taux de chômage : p. 92.

La vaste majorité de la population a donc perdu la sécurité économique en vigueur jusque là, sans obtenir de compensations d'ordre monétaire en retour. Vers la fin de l'époque soviétique, une classe moyenne urbaine, bien éduquée, a servi

d'appui à la pérestroïka. Elle a été considérablement réduite et appauvrie par la thérapie de choc. En 2010, le revenu moyen n'avait toujours pas rattrapé le niveau de 1990.

Tableau 3 : Nombre et pourcentage d'individus pauvres, 1991-2000, suivant le critère de revenus inférieurs au minimum de subsistance

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Nombre, en millions	11 (BM)	49,7	46 (BM)	33,3	35,5	32,0	31,0	34,2	41,6	42,3
En % de la population	7	33,5	32 (BM)	22,4	24,7	22,1	21,1	23,3	28,4	29,1

Sources : Pour les années 1992, 1994, 1996 et suivantes : Goskomstat, 1999 et 2002. Pour 1991 et 1993, Banque Mondiale (BM), 2000. Pour 1995, chiffres fournis par Lilia Ovčarova, Institut des problèmes socio-économiques de la population, Moscou. Tableau tiré de Cécile Lefèvre, «Enfance, famille et institutions en Russie au cours des années 1990 : un aperçu des évolutions récentes», *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, 2003, vol. 34, no. 2, p. 85.

Par ailleurs, l'indice du revenu moyen dissimule de très fortes inégalités sociales. Les inégalités existaient certes sous le régime soviétique, mais c'était sans commune mesure avec la situation actuelle. En 1990, le rapport entre le premier décile et le dernier était de 1 à 4; en 1998, il se situait à 1 à 13 et même 1 à 30. Aux inégalités sociales s'ajoutent des inégalités régionales. Une partie disproportionnée de la richesse du pays se concentre à Moscou, à Saint-Petersbourg et dans quelques villes et régions particulièrement prospères grâce à l'industrie pétrolière.

Économie périphérique et société non périphérique (population éduquée et urbanisée, main-d'œuvre qualifiée) forment l'une des contradictions les plus frappantes de la Russie actuelle. La désindustrialisation a frappé toutes les régions, sans que le secteur tertiaire ne soit en mesure de prendre le relais au même rythme.

Si l'économie russe affiche un portrait comportant de nombreuses similitudes avec la périphérie de l'économie mondiale, il en est tout autrement de la société. Économie périphérique et société non périphérique (population éduquée et urbanisée, main-d'œuvre qualifiée) forment l'une des contradictions les plus frappantes de la Russie actuelle^d. La désindustrialisation a frappé toutes les régions, sans que le secteur tertiaire ne soit en mesure de prendre le relais au même rythme. Cette particularité explique qu'une partie significative de la population russe occupe un emploi exigeant des qualifications inférieures eu égard à la formation reçue. En

2007, la Russie dépasse de loin la moyenne des pays de l'OCDE, avec près de 55 % de la population ayant obtenu au minimum une éducation tertiaire. Aux États-Unis, ce chiffre atteint à peine 40 %¹². La pérestroïka avait notamment pour objectif de réduire l'écart entre les technologies utilisées et le niveau de formation de la main-d'œuvre. Pour des millions de Russes, ce problème s'est amplifié.

La santé publique a connu une détérioration sans précédent. Des maladies éradiquées sous le régime soviétique sont réapparues. L'espérance de vie des hommes, de 64 ans en 1990, reculait à 55 ans en 1998; 40 % des jeunes garçons de 16 ans n'atteindront pas l'âge de 60 ans. Le pays fait par ailleurs face à une crise démographique, commencée sous le régime soviétique mais brusquement amplifiée avec la thérapie de choc : le taux de natalité a chuté de 6 % entre 1989 et 1997, alors que le taux de mortalité a grimpé de 3,5 % au cours de la même période. En conséquence, en 2000, la Russie comptait deux décès pour une seule naissance. Entre 1989 et 2000, le nombre d'enfants de zéro à neuf ans est passé de 24 à 15 millions, ce qui représente une diminution de 37 %. Les statistiques de l'année 2000 révélaient un million de naissances de moins qu'en 1990¹³. Le taux de scolarisation connaissait lui aussi une baisse marquée, de 8 %. Les enfants abandonnés, nombreux au cours des deux guerres mondiales et de la guerre civile mais totalement pris en charge sous le régime soviétique, ont refait leur apparition. En somme, c'est comme si la Russie en transition avait été ravagée par une guerre.

4. ENJEUX ACTUELS : DES INNOVATIONS À CONSOLIDER AVEC PRÉCAUTION

La Russie a renoué avec la croissance après la crise financière de 1998 et l'inflation est beaucoup mieux contrôlée (voir tableau IV). Depuis, le budget de l'État s'est amélioré et le

niveau de vie a progressé. Néanmoins, l'économie russe doit encore faire face à des problèmes majeurs.

Tableau 4 : Taux de croissance du PIB et taux d'inflation

Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*
Taux de croissance du PIB (1)	9.0	5.0	4.7	7.3	7.1	6.4	6.7	8.1	5.6	-8.7	4.9
Taux d'inflation (2)	20,2	18,6	15,1	12,0	11,7	10,9	9,0	11,9	13,3	8,8	7,5

(1) Source : OCDE.; (2) Source : Comité d'État des statistiques (Goskomstat); * prévision

4.1 La dépendance

La dépendance de l'économie russe à l'égard des ressources naturelles et produits énergétiques figure parmi les plus importants enjeux auxquels le gouvernement doit faire face. Entre 2001 et 2004, ce secteur a contribué à hauteur de 70 % de la croissance industrielle.

La dépendance de l'économie russe à l'égard des ressources naturelles et produits énergétiques figure parmi les plus importants enjeux auxquels le gouvernement doit faire face. Entre 2001 et 2004, ce secteur a contribué à hauteur de 70 % de la croissance industrielle¹⁴. À elle seule, la production de pétrole et de gaz représente 60 % des revenus du budget de l'État et explique la plus grande partie de la croissance de la production industrielle de 1999 à 2008. L'augmentation des exportations et du prix du baril au cours de cette période a permis à la Russie de rembourser la quasi-totalité de sa dette^e et de constituer la troisième plus grande réserve de devises du monde. En même temps, comme l'a démontré la crise financière de 2008-2009, elle expose à la face du monde la vulnérabilité de la Russie à toute baisse du prix du pétrole, du gaz naturel et des autres matières premières^f. Par ailleurs, selon le vice-ministre des ressources naturelles, Alexeï Varlamov, les ressources énergétiques de la Russie pourraient être épu-

sées dans 10 ou 15 ans¹⁵. Ce pronostic peut sembler arbitraire, mais témoigne néanmoins de la nécessité d'asseoir l'économie russe sur des assises plus solides au cours des décennies à venir.

Le président Medvedev s'est d'ailleurs donné pour objectif de moderniser et de diversifier l'économie. En mai 2010, pour bien faire sentir l'urgence d'agir, il prévenait un auditoire composé de hauts fonctionnaires du pays, que « la Russie va s'effondrer, à moins que sa structure sociale et son économie ne soient modernisées¹⁶ ». Les prix élevés du pétrole auraient pu dégager une partie des sommes nécessaires à cette restructuration, mais ce ne fut pas le cas. Les capitaux se dirigent vers les secteurs où les perspectives d'accumulation demeurent les plus élevées, ce qui ne favorise guère l'industrie russe, à l'exception des matières premières et des produits semi-finis, tel l'aluminium. Cette situation incite les entrepreneurs russes les plus fortunés à investir leur argent à l'étranger. Le groupe financier suisse UBS et la compagnie Campden Research ont mené une enquête auprès de 25 entrepreneurs russe dont la fortune s'établit dans une fourchette allant de 100 à 500 millions de dollars. Cette enquête révèle que 84 % d'entre eux ont placé leur argent à l'extérieur de la Russie, principalement à Chypre, en Suisse et aux Îles Vierges¹⁷.

En 2010, le gouvernement russe projette l'aménagement d'une «cité de l'innovation», Skolkovo, en banlieue de Moscou, qui ferait office de «Silicon Valley» russe.

La dépendance de l'économie russe de la rente pétrolière et gazière nuit de plus en plus à l'industrie : les marchandises produites par l'industrie russe coûtent de plus en plus cher, du fait de la montée du rouble, causée par la hausse des prix des matières premières et de l'énergie : la valeur des exportations de ce secteur est passée de 55,5 milliards de dollars en 2000 à 326 milliards en 2008¹⁸. Cette situation a pour effet de rendre l'industrie russe encore moins compétitive, ce que les économistes appellent la « maladie hollandaise » : les exportations de matières premières font monter la valeur du

rouble, faisant ainsi augmenter le prix des autres marchandises produites par l'économie russe. Pour remédier à cela, il faudrait investir davantage dans la R&D, mais la Russie se trouve loin des pays capitalistes développés à cet égard. En 2008, le pays ne consacrait que 1,03 % de son PIB à la recherche et au développement, contre environ 2,7 % aux États-Unis et 3,5 % en Finlande. En 1990, l'URSS allouait plus de 2 % de sa richesse nationale à ce domaine. Avec la thérapie de choc, ce pourcentage est descendu aussi bas que 0,7 %. Par ailleurs, la plus grande partie des dépenses est assumée par l'État et destinée à des fins militaires. En 2010, le gouvernement russe projette l'aménagement d'une « cité de l'innovation », Skolkovo, en banlieue de Moscou, qui ferait office de « Silicon Valley » russe^g.

Tableau 5 : Dépenses en R&D, en pourcentage du PIB (1990-2008)

1990	1992	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
2,03	0,74	1,0	1,05	1,18	1,25	1,28	1,15	1,07	1,07	1,12	1,03

Source : OECD Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics - ISBN 92-64-08356-1 - © OECD 2010

En attendant, la compétitivité des entreprises russes est redevable essentiellement à des coûts de production moins élevés, mais cet avantage se perd avec la montée de la Chine et de l'Inde. En Russie, la productivité est du même ordre qu'en Inde et en Chine, mais les coûts de main-d'œuvre y demeurent plus élevés. Elle est nettement inférieure à celle des pays capitalistes avancés. À titre d'exemple, le constructeur automobile russe Avtovaz produit 736 000 voitures avec 104 000 travailleurs, alors que l'entreprise française Renault en fabrique 2,43 millions avec 130 000 travailleurs¹⁹. Au total, un travailleur d'Avtovaz produit 7,1 voitures annuellement contre 18,7 pour son collègue employé chez Renault. Ces chiffres témoignent du retard technologique de l'industrie russe, retard appelé à s'accroître si aucun effort véritable ne change la donne en matière de R&D.

Pour procéder à la modernisation de l'économie russe, les dirigeants doivent aussi compter sur l'investissement étranger. La crise financière a toutefois eu pour effet de faire reculer le volume des investissements directs étrangers (IDE) en Russie, de 70 milliards de dollars en 2008 à 38,7 milliards en 2009.

Pour procéder à la modernisation de l'économie russe, les dirigeants doivent aussi compter sur l'investissement étranger. La crise financière a toutefois eu pour effet de faire reculer le volume des investissements directs étrangers (IDE) en Russie, de 70 milliards de dollars en 2008 à 38,7 milliards en 2009. D'un point de vue plus structurel, l'un des obstacles à l'investissement étranger réside dans le degré élevé de corruption, qui compte pour environ le tiers du PIB. D'après la liste établie par Transparency International, en 2010, la Russie figurait au 154^e rang sur 178.

Jusqu'à présent, les efforts déclarés des gouvernements successifs n'ont produit aucun effet notable. À l'inverse, l'État utilise tous les moyens à sa disposition pour assurer la « paix sociale ». Le pouvoir politique demeure fortement concentré dans les mains de l'Exécutif, les médias électroniques font preuve d'une grande prudence pour éviter de contrarier les autorités, les manifestations, pourtant autorisées par la Constitution, se heurtent à des obstacles rendant leur organisation difficile. Dans un tel contexte, l'ordre établi apparaît encore relativement peu contesté, en dépit de l'augmentation sensible du nombre de grèves depuis 2007.

Le président Medvedev, fidèle au « consensus de Washington », encourage la privatisation de ce qui demeure encore propriété de l'État. Sous Vladimir Poutine, le secteur contrôlé par l'État s'est sensiblement accru, passant de 24 à 40 %. Medvedev estime que la compétition demeure le meilleur moyen pour stimuler l'innovation²⁰. Il a d'ailleurs signé un décret, en juin 2010, visant à réduire de 80 % le nombre d'entreprises considérées « stratégiques » et bénéficiant donc, jusque là, du soutien de l'État.

4.2 La démographie

D'après la Banque mondiale, la Russie aura besoin de plus de 12 millions d'immigrants au cours des 20 prochaines années pour compenser la diminution de la population active de 800 000 à 1,1 million annuellement, à partir de 2013.

La crise démographique ajoute aux difficultés actuelles et à venir de l'économie russe. Cette crise pourrait se traduire par une pénurie de main-d'œuvre et des charges sociales plus lourdes pour la population active. Les données les plus récentes font état d'un net ralentissement du déclin démographique, sinon d'une légère amélioration. Le premier trimestre de l'année 2010 a vu le nombre de naissances augmenter à 428 336 – une hausse de près de 6 500 par rapport à la même période en 2009 – et le nombre de décès reculer à 515 600, soit une diminution d'environ 11 000²¹. Néanmoins, le taux de croissance naturelle demeure négatif. D'après la Banque mondiale, la Russie aura besoin de plus de 12 millions d'immigrants au cours des 20 prochaines années pour compenser la diminution de la population active de 800 000 à 1,1 million annuellement, à partir de 2013²².

Tableau 6 : Population de la Fédération de Russie (en millions d'habitants)

1992	1995	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2010*
148,6	148,3	146,3	145,2	144,2	143,5	142,8	142,2	142,0	141,9	141,2

Source : Федеральная служба государственной статистики, *Россия в цифрах*, Официальное издание, (Service fédéral de statistiques d'État, *La Russie en chiffres*, publication officielle), édition 2009, p. 28. * Résultats préliminaires

L'un des membres du gouvernement russe a déjà pris position en faveur d'une augmentation de l'âge de la retraite, actuellement à 60 ans pour les hommes et 55 ans pour les femmes. Mais quelles en seraient les conséquences, dans un pays où l'espérance de vie des hommes n'atteint pas encore les 62 ans^h?

4.3 Les conditions de vie

La situation sociale continue d'être alarmante pour une majorité de la population. D'après les données compilées par le PNUD, l'indice de développement humain ne s'est guère amélioré et ce, en dépit de la forte croissance des années

2000. De 0,821 qu'il était en 1990, l'indice a plongé à 0,777 en 1995, pour remonter à 0,817 en 2009. Membre du G8, la Russie ne figure qu'au 71^e rang, tout juste après l'Albanie²³.

Les statistiques font état d'une amélioration réelle du niveau de vie depuis 1999. Mais il s'agit là de moyennes qui ne donnent qu'un aspect de la réalité. Moins de 0,2 % de la population accapare plus de la moitié de la richesse du pays. La liste des milliardaires compilée par Forbes pour l'année 2007 comprenait 52 Russes (il n'y en avait aucun en 2000), dont 14 figuraient parmi les 100 personnes les plus

riches du monde. On comptait alors davantage de milliardaires à Moscou qu'à New York alors que le salaire moyen brut à Moscou atteignait à peine le quart de celui de New York. Par ailleurs, la récession de 2009 a provoqué une détérioration des statistiques sur le niveau de vie. Une équipe de chercheurs de l'Université d'État – Hautes études en économie (SU-HSE) a pu démontrer que le revenu réel médian des ménages avait chuté de 6 % - une première depuis 1998 – et que les dépenses moyennes des ménages avaient reculé de 12 %²⁴.

Le taux de chômage a certes régressé, mais dans des proportions somme toute modestes, dans la mesure où les statistiques officielles reflètent adéquatement la réalité.

Alors que le ministère de la Santé et du Développement social situe le nombre de chômeurs à 6,5 millions en mai 2010 (7,5 %), la méthode utilisée par l'Organisation internationale du travail (OIT) ferait monter ce chiffre à environ 8 millions. Mais selon Nikolaï Volguine, qui dirige le Département de la politique sociale et du travail de l'Académie de la Fonction publique russe, le taux de chômage réel – incluant le chômage caché – atteindrait les 20 %, soit plus de 16 millions d'individus faisant partie de la population active²⁵. Volguine tient compte du fait qu'un grand nombre de chômeurs ne s'inscrivent pas au programme d'assurance-chômage.

Tableau 7 : Statistiques sur le chômage en Russie (2000 à 2008)

Année	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nombre de chômeurs (en milliers)	7059	5683	5775	5208	4999	4246	5286
Taux de chômage	9,8	7,8	7,9	7,1	6,7	5,7	7,0

Source : Федеральная служба государственной статистики, *Россия в цифрах*, Официальное издание, (Service fédéral de statistiques d'État, *La Russie en chiffres*, publication officielle), édition 2009, p. 91 Sur le taux de chômage : p. 92. En 2009, le taux de chômage aurait grimper à 8,5%, d'après Alexander Surinov, qui dirige le Service fédéral des Statistiques. *Itar-Tass*, 22 juin 2010.

CONCLUSION

Au contraire, la Russie s'intègre à une économie mondiale déjà constituée et hiérarchisée. Elle subit la division du travail en vigueur. Les dirigeants cherchent naturellement à modifier cette hiérarchie, cette division du travail en fonction de ce qu'ils perçoivent comme étant l'intérêt de la Russie.

Comme on l'a vu, la transition à l'économie capitaliste pose la question de la place que la Russie est appelée à jouer dans un monde qu'elle n'a pas façonné à sa manière et à son image, comme c'était le cas dans l'espace du « camp socialiste » qu'elle dominait. Au contraire, la Russie s'intègre à une économie mondiale déjà constituée et hiérarchisée. Elle subit la division du travail en vigueur. Les

dirigeants cherchent naturellement à modifier cette hiérarchie, cette division du travail en fonction de ce qu'ils perçoivent comme étant l'intérêt de la Russie. Dans un premier temps, le gouvernement russe a joué la carte du néolibéralisme, tel que prôné par les grandes institutions internationales, contrôlées par le G7. La crise financière de 1998 a entraîné une rectification en cette matière, compte tenu des dégâts causés à l'industrie russe. Par la suite, la hausse des prix du pétrole et du gaz ont permis à la Russie de mettre de l'avant une politique plus nationaliste, impliquant un renforcement du rôle de l'État¹. La présidence de Vladimir Poutine et de son « successeur », Dmitri Medvedev, symbolise ce virage nationaliste, parfois plus symbolique que réel. N'empêche, le gouvernement russe, depuis le début de ce siècle, a su provoquer l'ire des États-Unis et de

leurs proches alliés beaucoup plus souvent qu'à l'époque de Boris Eltsine. À ce titre, la Russie se comporte comme un pays capitaliste normal, qui cherche à protéger les intérêts de sa propre bourgeoisie. C'est ainsi, par exemple, qu'il faut comprendre les prétentions de ce pays sur la région du Pôle Nord, et non comme un nouvel épisode de la Guerre froide.

La Russie se comporte comme un pays capitaliste normal, qui cherche à protéger les intérêts de sa propre bourgeoisie. C'est ainsi, par exemple, qu'il faut comprendre les prétentions de ce pays sur la région du Pôle Nord, et non comme un nouvel épisode de la Guerre froide.

Il reste toutefois que dans ses tentatives pour s'intégrer à l'économie mondiale dans un sens plus conforme à ses intérêts, la Russie n'a pas connu de réels succès. Elle demeure d'abord et avant tout un producteur et exportateur de matières premières et d'énergie. Elle a accepté des contraintes de toutes sortes pour adhérer au FMI et à la Banque mondiale, notamment l'application d'une thérapie de choc qui l'a considérablement affaiblie. Encore aujourd'hui, elle n'a pas réussi à joindre les rangs de l'OMC, ce qui fait d'elle la plus grande économie du monde à en être exclue. Le niveau de vie des Russes n'a pas encore rattrapé celui de la dernière année du régime soviétique. Bref, la Russie porte les stigmates d'un authentique processus de périphérisation et d'un processus de transition marquée par des transformations dont les effets n'ont pas été prometteurs.

La Russie porte les stigmates d'un authentique processus de périphérisation et d'un processus de transition marquée par des transformations dont les effets n'ont pas été prometteurs.

BIBLIOGRAPHIE

¹Voir Michel Roche, *Thérapie de choc et autoritarisme en Russie : la démocratie confisquée*, Paris, L'Harmattan, 2000.

²Lynn D. Nelson et Irina Y. Kuzes, *Radical Reform in Yeltsin's Russia : Political, Economic, and Social Dimensions*, Armonk, NY; London, England: M.E. Sharpe, 1995, p. 44.

³Lynn D. Nelson et Irina Y. Kuzes, *Radical Reform in Yeltsin's Russia : Political, Economic, and Social Dimensions*, Armonk, NY; London, England: M.E. Sharpe, 1995, p. 51.

⁴European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), *Transition Report 2001 : Energy in Transition* (London : EBRD, 2001), p. 59.

⁵Michel Roche, «The G-7 and 'Market Reform' in Russia : 'Shock Therapy' Against Democracy», in David Mandel (ed.), *The Former «State Socialist» World: Views From the Left*, Montréal/New York/London : Black Rose Books, 1996, p. 129-130.

⁶Michel Roche, «L'adhésion de la Russie à l'OMC : les causes du retard à la fin de 2003», *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, 2003, Vol. 34, no. 2, pp. 31-52.

⁷Jacques Nagels, *La périphérisation de l'ex-URSS?*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1993, p. 113.

⁸Jacques Nagels, *La périphérisation de l'ex-URSS?*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1993, p. 114.

⁹David Mandel, *Labour after Communism*, Montréal/New York/London : Black Rose Books, 2004, p. 10.

¹⁰Thomas F. Remington, *Politics in Russia*, 2nd Edition, 2002, p. 223.

¹¹David Mandel, «The Working Class and the Labour Movement in Year Four of 'Shock Therapy'», in David Mandel (ed.), *The Former «State Socialist» World: Views From the Left*, Montréal/New York/London : Black Rose Books, 1996, p. 11-12.

¹²OECD Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics, (<http://stats.oecd.org/Index.aspx?lang=fr>). Page consultée le 30 juin 2010.

¹³Cécile Lefèvre, «Enfance, famille et institutions en Russie au cours des années 1990 : un aperçu des évolutions récentes», *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, 2003, vol. 34, no. 2, p. 84.

¹⁴Rudiger Ahrend and William Tompson, «Russia's economy: Keeping up the good times», *OECD Observer*, No. 249, May 2005. Page consultée le 28 juin 2010.

¹⁵Prime-TASS, 3 avril 2008, www.prime-tass.com/news/show.asp?topicid=68&id=436273. Page consultée le 29 juin 2010.

¹⁶Ben Aris, «Russia must modernise or die», www.businessneweurope.eu, 3 juin 2010.

¹⁷BBC Monitoring, « Rich Russians are packed and ready to leave the country » - TV report, Center TV, 7 juin 2010.

¹⁸Source : Федеральная служба государственной статистики, *Россия в цифрах*, Официальное издание, (Service de statistiques de l'État fédéral, *La Russie en chiffres*, publication officielle), édition 2009, p. 498.

¹⁹*Wall Street Journal*, 21 mars 2008.

²⁰*Reuters*, 18 juin 2010.

²¹*Interfax*, 21 mai 2010.

²²Maria Levitov, « Kudrin Pension Plan Attacks Putin Party, Isayev Says », *Bloomberg*, 1er juillet 2010.

²³Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD), *Rapport mondial sur le développement humain 2009*, PNUD, 2009, p. 186.

²⁴*Nezavisimaïa Gazeta*, 1^{er} juin 2010.

²⁵*Interfax*, 28 mai 2010.

NOTES

^aEn 1991, le PNB de l'URSS avait chuté de 13 à 15 %.

^bEn 2003, selon certaines estimations, vingt grands conglomérats contrôleraient 70 % du PIB de la Russie.

^cEn 2009, la Russie est devenue le premier producteur mondial de pétrole, devant l'Arabie Saoudite.

^dJ'emprunte cette formule au politologue Boris Kagarlitsky, qu'il a expliquée à l'occasion d'une conférence donnée à Moscou le 17 mai 2010.

^eEn 2010, la dette publique était estimée à environ 10 % du PIB.

^fLe prix du brut de l'Oural est passé de 140\$ le baril en juin 2008 à environ 30 dollars en décembre de la même année.

^gCe projet, évalué à 3,5 milliards de dollars, serait complété en 2015.

^hD'après l'OCDE, l'espérance de vie des hommes est passée de 59.03 années en 2000 à 61.83 années en 2008. Source : OECD Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics, 2010.

ⁱD'après le Service fédéral des Statistiques d'État, le nombre de fonctionnaires a presque doublé depuis l'arrivée au pouvoir de Poutine, passant de 866,000 en 1999 à 1.7 million en 2009. Ed Bentley, « Experts sceptical on jobs cuts plan », *Moscow News*, 15 juin 2010.

CRISES

www.crises.uqam.ca

Centre de recherche sur les innovations sociales

Le Centre de recherche sur les innovations sociales

Une organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire qui étudie et analyse les innovations et les transformations sociales

Objectifs :

- Offrir un lieu de concertation et de coordination pour les activités de recherche
- Favoriser l'émergence de nouvelles pistes de recherche fondamentale et appliquée
- Développer de nouveaux partenariats
- Organiser des activités scientifiques et de transferts vers la communauté
- Former de jeunes chercheurs

Renseignements :

crises@uqam.ca
www.crises.uqam.ca
(514) 987-3000, poste 4458

Investissement et diversification économique au Gabon

Paterne Ndjambou, Doctorant en développement régional
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Le chemin pour atteindre le développement durable en Afrique est long et semé d'embûches à cause de sa forte dépendance à l'exploitation et exportation des ressources naturelles, source de détérioration de l'écosystème et menace de la biodiversité.

Une économie forte, croissante et durable est l'objectif visé par toute nation du monde. En effet, le développement durable est censé améliorer les conditions de vies des populations par la création de l'emploi et par le progrès du développement humain. Or, le chemin pour atteindre le développement durable en Afrique est long et semé d'embûches à cause de sa forte dépendance à l'exploitation et exportation des ressources naturelles, source de détérioration de l'écosystème et menace de la biodiversité. Selon plusieurs auteurs, la diversification économique est l'un des leviers qui permettrait d'atteindre les objectifs du développement durable¹.

Culturellement diversifié, faiblement peuplé, politiquement stable et richement nanti en ressources naturelles et en biodiversité, le Gabon est un pays de l'Afrique centrale ayant une économie fortement concentrée et dépendante de la rente pétrolière. Le pétrole représentait 59 % des recettes budgétaires et plus de 80 % des recettes d'exportations du pays en 2007². La dépendance de l'économie gabonaise au pétrole perdure depuis le milieu des années soixante-dix. La classe politique et l'*intelligentsia* gabonaises s'accordent pour dire qu'il faut engager sérieusement et rapidement le pays dans une stratégie de diversification économique pour étoffer son tissu économique dans le but de renforcer sa compétitivité

internationale et de réduire sa dépendance à l'or noir et sa vulnérabilité aux chocs externes³.

Bien que plusieurs études empiriques⁴ aient démontré que l'investissement de capitaux importants est l'un des facteurs explicatifs de la diversification économique dans plusieurs contextes, il n'en reste pas moins qu'aucune étude n'a spécifiquement pas encore été menée sur le sujet au Gabon. C'est dans cette perspective que cet article propose une analyse de l'impact exercé par l'ensemble des investissements réalisés sur le taux de diversification économique au Gabon durant les trois dernières décennies.

À cette fin, la première section précise les liens théoriques et empiriques entre investissement et diversification économique. La deuxième partie présente les cadres conceptuel et méthodologique de la recherche. La troisième partie expose les résultats et les discussions en regard des études antérieures et du contexte spécifique du Gabon. La conclusion fait ressortir les apports de cette étude et suggère quelques pistes d'action qui pourraient inspirer les politiques économiques nationales du gouvernement gabonais.

Culturellement diversifié, faiblement peuplé, politiquement stable et richement nanti en ressources naturelles et en biodiversité, le Gabon est un pays de l'Afrique centrale ayant une économie fortement concentrée et dépendante de la rente pétrolière. Le pétrole représentait 59 % des recettes budgétaires et plus de 80 % des recettes d'exportations du pays.

1. LE LIEN ENTRE INVESTISSEMENT ET DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE

1.1 Théorie «Éclectique» de Dunning

Le modèle (*Ownership-Localization-Internalization*) stipule qu'une multinationale compétitive est une entreprise qui détient un avantage spécifique « *Ownership advantage* », qui bénéficie d'un avantage de localisation « *Localization advantage* » et qui profite d'un avantage d'internalisation « *Internalization advantage* ».

Le paradigme « Éclectique » est actuellement l'une des explications les plus satisfaisantes pour interpréter la dynamique des multinationales à l'ère de la mondialisation. Le modèle de Dunning⁵ stipule que les stratégies d'investissement des entreprises multinationales sont liées à la combinaison des avantages spécifiques à la firme (capital intellectuel, capacité d'innovation, savoir-faire, capacité stratégique), aux avantages offerts par des pays-hôtes (ressources humaines et naturelles, coût en énergie, fiscalité, collaboration gouvernementale) et aux avantages de l'internalisation (coût de transaction, risque de transfert des connaissances). Autrement dit, le modèle (*Ownership-Localization-Internalization*) stipule qu'une multinationale compétitive est une entreprise qui détient un avantage spécifique « *Ownership advantage* », qui bénéficie d'un avantage de localisation « *Localization advantage* » et qui profite d'un avantage d'internalisation « *Internalization advantage* ».

L'un des leviers de l'internalisation des multinationales est l'investissement direct à l'étranger (IDE) qui leur offre, entre autres, l'opportunité d'acquérir des nouveaux marchés. Pour les pays-hôtes, qu'ils soient développés ou en développement, il facilite l'accessibilité aux transferts technologiques et au savoir-faire managérial, ce qui peut se traduire à terme par des gains de productivité dans les entreprises locales. Une étude menée sur neuf pays de l'Europe centrale et australe montre empiriquement qu'il y a une relation positive entre l'IDE et la diversification

des exportations dans ces pays⁶. Cette étude conclut également que l'IDE influe sur le degré de sophistication des produits exportés. Dans les buts d'améliorer l'attractivité des multinationales, les gouvernements doivent investir dans une infrastructure publique de qualité, développer le capital humain et pratiquer une politique macroéconomique renforçant la stabilité politique, source d'encouragement des investissements sur le long terme⁷. L'idée de l'investissement public comme facteur facilitateur de la diversification économique a également été étudiée dans la théorie de la croissance endogène qu'il convient de préciser.

1.2 Théorie de la croissance endogène

La théorie de la croissance endogène reconnaît l'intervention de l'État dans l'investissement dans la recherche et développement (R&D), dans la fourniture des biens publics (infrastructure) et dans la régularisation du marché en contexte de concurrence imparfaite comme des leviers de la croissance économique d'une entité géographique quelconque. C'est en vertu de cette théorie que l'investissement public organisé par un « État développementiste » dans les infrastructures et les secteurs productifs ciblés a un impact sur la diversification économique et sur le taux de croissance du pays à long terme⁸. C'est en intégrant la diversification économique comme l'un des facteurs de la croissance économique que Romer⁹ a fourni un argument supplémentaire à sa perspective de la théorie de la croissance endogène. En effet, selon cet auteur, la diversification des intrants (biens intermédiaires) dans la production peut être bénéfique pour la croissance. Adaptant cet argument de la diversification des intrants à la diversification de la production, d'autres chercheurs¹⁰ sont arrivés aux mêmes conclusions dans le cas de la Corée du Sud et de Taïwan. D'autres études empiriques¹¹ ont démontré à partir des méthodologies différentes, qu'un pays ou une région économiquement diversifié est moins sensible aux aléas conjoncturels, et ce, à condition que les aléas qui touchent les différents secteurs d'activités ne soient pas positivement bien corrélés.

2. CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

2.1 Cadre conceptuel et hypothèses

L'investissement public est constitué par l'ensemble des dépenses engagées par l'État et les collectivités territoriales en équipement collectif ou infrastructures publiques : routes, aéroports, chemin de fer, hôpitaux, écoles, logements sociaux, etc.

Le modèle de recherche d'analyse illustré à la figure 1 met en relief l'investissement et la diversification économique. L'investissement est analysé à partir de deux construits théoriques à savoir l'investissement public (IP) et l'investissement direct à l'étranger (IDE). La diversification économique est, quant à elle, analysée à l'aide de l'Indice de Hirschman Normalisé (IHN).

L'investissement public est constitué par l'ensemble des dépenses engagées par l'État et les collectivités territoriales en équipement collectif ou infrastructures publiques : routes, aéroports, chemin de fer, hôpitaux, écoles, logements sociaux, etc. À l'instar des études ci-haut citées, la Formation Brute du Capital Fixe (FBCF) est utilisée comme indicateur de mesure de l'investissement public au Gabon. Pour ce faire, il sied bien de recourir aux dépenses d'investissement dans le secteur productif, l'infrastructure, les secteurs sociaux qui se traduisent généralement par une modification de la valeur du patrimoine du pays et des collectivités territoriales.

L'investissement direct à l'étranger (IDE) est une opération par laquelle un agent économique acquiert des actions ou des parts de propriété dans une entreprise d'un autre pays dans le but d'exercer une influence sur la gestion et la prise de décision. Pour le Fonds Monétaire International (FMI)¹², l'IDE peut prendre quatre formes : la création d'une entreprise ou d'un établissement à l'étranger, l'acquisition d'au moins 10 % du capital social d'une entreprise étrangère déjà existante, le réinvestissement de ses bénéfices par une filiale ou une succursale située à l'étranger et les opérations entre maison mère d'une multinationale et ses filiales (prêts,

avances de fonds, etc.). Pour les fins de cette recherche, la nomenclature du FMI à partir de laquelle la CNUCED s'inspire pour élaborer ses statistiques a été retenue.

L'investissement direct à l'étranger (IDE) est une opération par laquelle un agent économique acquiert des actions ou des parts de propriété dans une entreprise d'un autre pays dans le but d'exercer une influence sur la gestion et la prise de décision.

La diversification économique est le processus de transformation structurelle d'une économie qui migre d'un tissu dominé par les secteurs d'activités primaires (ressources naturelles, agriculture, etc.) vers les secteurs secondaires (industries, manufactures, etc.) et tertiaires (services, tourisme, etc.)¹³. En d'autres mots, la diversification économique est le processus de densification du tissu économique d'une entité géographique quelconque (pays, collectivité locale, etc.) grâce à la création des nouveaux secteurs d'activités ou à l'expansion des secteurs d'activités déjà existants.

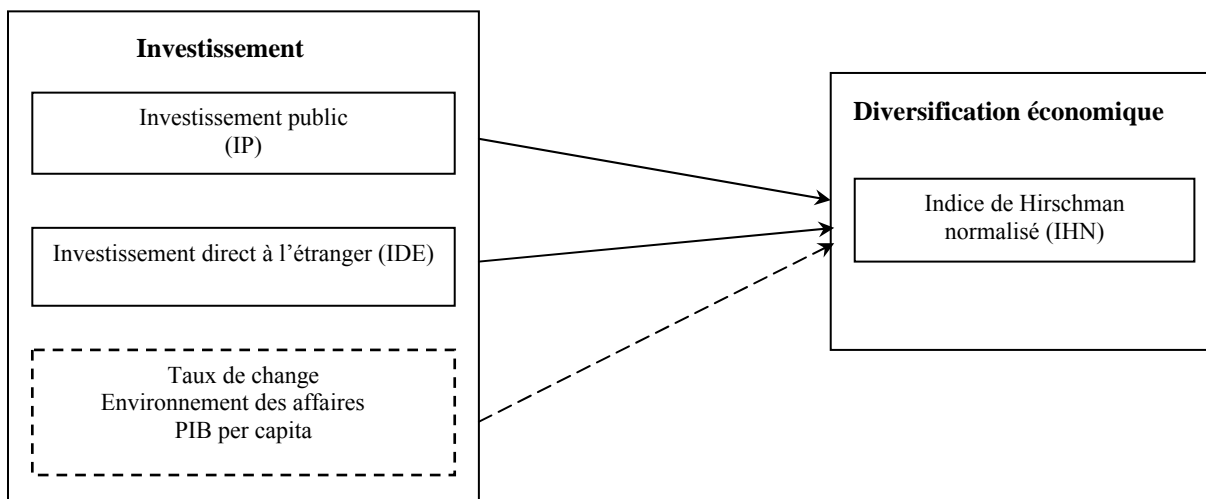
La diversification économique est le processus de densification du tissu économique d'une entité géographique quelconque (pays, collectivité locale, etc. grâce à la création des nouveaux secteurs d'activités ou à l'expansion des secteurs d'activités déjà existants.

Tel qu'énoncé précédemment, l'IHN est l'indicateur de mesure de la diversification économique au Gabon. Cet indice est calculé à l'aide d'une formule mathématique contenant le nombre de produits exportés par le Gabon, la valeur des exportations de chaque produit et la valeur des exportations totales du pays. L'IHN est une valeur comprise entre 0 et 1. Lorsqu'il est proche de 1, l'économie analysée est considérée comme fortement concentrée, donc peu diversifiée. Par contre, quand il est proche de 0, l'économie étudiée est considérée comme étant relativement diversifiée.

Selon le modèle proposé dans le cadre de cette étude, l'investissement global influence significativement la diversification économique au Gabon. Cette proposition générale se traduit par deux arguments spécifiques. D'abord, l'investis-

sement public influence significativement la diversification économique au Gabon. Ensuite, l'investissement direct à l'étranger influence significativement la diversification économique au Gabon.

Figure 1 : Modèle d'analyse entre investissement et diversification économique



2.2 Cadre méthodologique

Le modèle à la base de cette étude a été formalisé par une équation économétrique où la diversification économique dépend de cinq variables explicatives : investissement public, investissement direct à l'étranger, taux de change, environnement des affaires et produit intérieur brut per capita. Mais pour les besoins de cet article, il a été décidé de ne retenir que l'IP et l'IDE comme variables prédictives de la diversification économique au Gabon. Ce choix se justifie par la priorité de vérifier à la fois les effets des stratégies d'investissement du gouvernement et celles des investisseurs étrangers sur le processus de densification du tissu économique du Gabon.

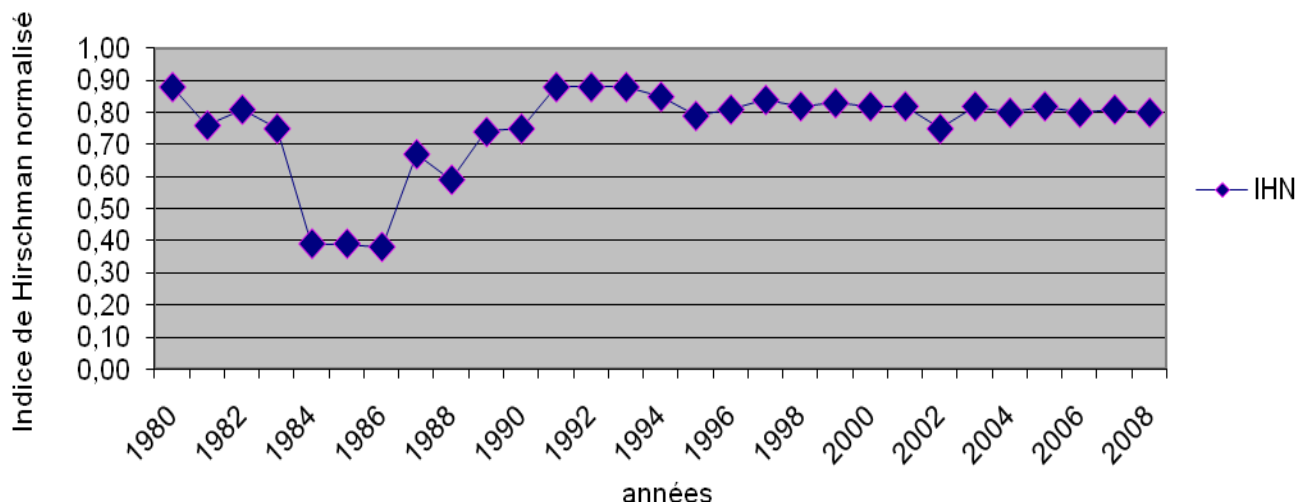
Les données chronologiques annuelles de 1980 à 2008 sur l'IHN, l'IP et l'IDE ont été collectées auprès des trois sources différentes. En ce qui concerne l'IHN, deux sources de données ont été consultées, à savoir la base des données de la Conférence des Nations Unies pour le Com-

merce et le Développement (CNUCED) pour la période de 1995 à 2008 et celle de la Commission Économique pour l'Afrique des Nations Unies (UNECA) de 1980 à 1994. Les données sur la formation brute du capital ont été fournies pour l'ensemble de la période d'étude par la Direction Générale du Budget (DGB) du Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique, chargé de la Réforme de l'État. Enfin, les données sur l'investissement direct à l'étranger ont été recueillies auprès de la CNUCED.

Pour estimer le modèle d'analyse, la méthode des Moindres Carrées Ordinaires (MCO) en régression multiple linéaire a été mise à contribution. Après avoir calculé le coefficient de Pearson (r), les tests statistiques de Fisher, de Student et de Durbin-Watson ont été effectués. Le traitement et l'analyse de données ont été faits à l'aide du progiciel SPSS 18.0 pour Windows. C'est sa fiabilité et sa robustesse qui ont amenés à y avoir recours comme outil de traitement et d'analyse de données.

3. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Graphique 1: Indice de diversification économique du Gabon



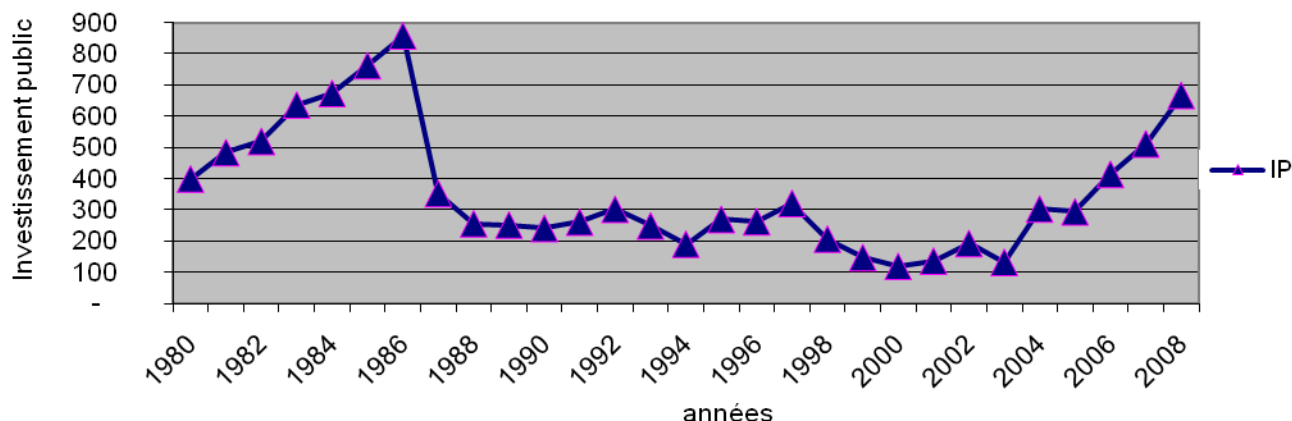
3.1 Évolution des variables de 1980 à 2008

Tel que présenté au graphique 1, trois phases caractérisent l'évolution de l'indice de diversification économique du Gabon au cours de la période 1980-2008. De 1980 à 1986, cet indice est passé de 0,88 à 0,38 ce qui signifie que l'économie gabonaise s'est progressivement diversifiée et le nombre et la variété des produits exportés ont augmenté. De 1986 à 1991, la tendance d'évolution de l'indice s'est inversée passant de 0,38 à 0,88. D'une diversification relative, l'économie gabonaise s'est de nouveau concentrée. Au cours de la période 1991-2008, l'indice de diversification économique du pays est quasiment resté stable dans la zone de forte concentration. Pour résumer, le Gabon a une économie concentrée dans l'exploitation des ressources naturelles et ses principaux produits d'exportation sont le pétrole, le bois et le manganèse.

Pour résumer, le Gabon a une économie concentrée dans l'exploitation des ressources naturelles et ses principaux produits d'exportation sont le pétrole, le bois et le manganèse.

En matière d'investissement public, le graphique 2 montre qu'au cours de la période 1980-2008, le budget d'investissement ordonnancé et exécuté par l'État gabonais n'a pas été stable. De 1980 à 1986, la FBCF a plus que doublé passant de 399 à 855 millions de dollars américain. Les pétrodollars engrangés lors des deux boums pétroliers ont prioritairement été investis dans des projets de développement du secteur productif et d'aménagement des infrastructures du pays. Cet effort d'investissement initié par la classe dirigeante n'a malheureusement pas pu être maintenu puisque la FBCF a baissé à 256 millions de dollars en 1988. Cette baisse drastique est l'une des conséquences de l'effritement des recettes de l'État causé par la crise de la dette qui a fait chuter le cours de l'or noir. Même si le gouvernement a su maintenir un budget d'investissement moyen de 255 millions entre 1988 et 1998; il n'en demeure pas moins que cette moyenne a chuté à 146 millions pour la période de 1999-2003. Ce n'est qu'à partir de 2004 que le budget d'investissement a repris son ascension pour atteindre 665 millions de dollars en 2008. Cette augmentation de la FBCF est surtout attribuable à la hausse des recettes pétrolières dont le cours du Brent a atteint le sommet historique de 145 \$ en juillet 2008 après avoir débuté son ascension en 2003 avec l'invasion américaine en Irak.

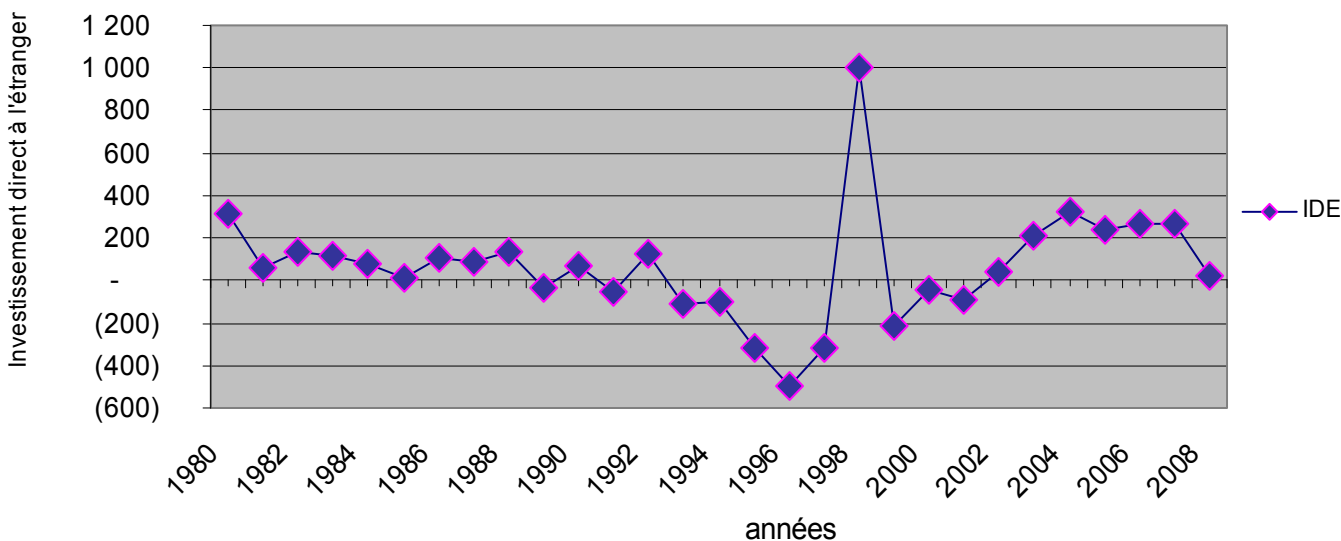
Graphique 2: Investissement public en millions de \$ US



En ce qui a trait à l'IDE au Gabon, le graphique 3 montre que trois phases délimitent l'évolution de cette variable. La première phase, qui correspond à la décennie des années quatre vingt, se singularise par une moyenne annuelle d'IDE de près de 73 millions de dollars américains. Les investisseurs étrangers ont injecté des flux dans l'économie gabonaise sous forme de capital social ou de bénéfices réinvestis. La décennie des années quatre vingt dix correspond à la deuxième phase qui se particularise par un désinvestissement ou une réduction des flux de l'IDE au Gabon avec un moyenne de moins de 43 millions de dollars. La réduction des flux de

l'IDE au Gabon pourrait s'expliquer par le fait que les multinationales œuvrant au Gabon ont rapatrié dans leurs pays d'origine une part des bénéfices réalisés plus grande que celle qu'elles ont réinvestie dans l'économie locale. L'une des raisons de ce rapatriement massif réside dans le fait que les investisseurs étrangers auraient peut-être pris peur à cause des soubresauts qu'a connus le Gabon au début des années quatre vingt dix avec la conférence nationale réinstaurant la démocratie en 1990 et les émeutes postélectorales de la première élection démocratique du pays en 1993.

Graphique 3: Investissement direct à l'étranger en millions de \$ US



Malgré une moyenne négative des flux d'IDE, il est important de souligner que c'est en 1998 que « la Cendrillon d'Afrique » enregistre un flux d'IDE de près d'un milliard de dollars. La troisième phase qui couvre la décennie des années deux mille se caractérise par des flux d'IDE plus importants avec une moyenne annuelle, durant la période, de près de 154 millions de dollars américains. Le Gabon retrouve de son attractivité pour les investisseurs étrangers. Cette attractivité a été stimulée par des réformes économiques initiées par le gouvernement avec l'adoption de la charte des investissements en 1998, du code minier en 2000 et du code forestier en 2001. Ces réformes ont solidifié les dispositifs internationaux de garantie des investissements pour rassurer les investisseurs étrangers à investir au Gabon.

3.2 Validation du modèle et discussion

En effet, les résultats empiriques démontrent que l'investissement global a une influence significative sur la diversification économique en contexte gabonais.

Tous les tests statistiques effectués valident la robustesse du modèle d'analyse de la diversification économique au Gabon à partir de cinq variables explicatives incluses dans le modèle général. En effet, les résultats empiriques démontrent que l'investissement global a une influence significative sur la diversification économique en contexte gabonais. Il est important d'ajouter que cette influence s'explique non seulement par la contribution des investissements publics, mais aussi par celle des investissements directs à l'étranger.

Tout d'abord, les résultats empiriques de cette recherche montrent que l'investissement public influence significativement la diversification économique au Gabon. Plus particulièrement, une hausse de 1 % de l'investissement public se traduirait par une baisse de 6,30.10-10 % de l'IHN. Puisqu'on sait qu'une baisse de cet indice signifie une plus grande diversification économique, il est donc possible d'affirmer que l'investissement public est un déterminant de la diversification économique au Gabon. Ce

résultat valide empiriquement la théorie de la croissance endogène en contexte gabonais et corrobore les résultats de l'étude de la CNUCED antérieurement citée. Par ailleurs, les résultats statistiques confirment aussi que l'investissement direct à l'étranger influence significativement la diversification économique au Gabon. En effet, une augmentation de 1 % de l'IDE s'accompagnerait d'une baisse de 1,37.10-11 % de l'IHN, donc d'une amélioration de la diversification économique du pays. Il appert, à la lumière de ce résultat, que les multinationales contribuent au processus de diversification économique du Gabon à l'instar de ce qu'elles ont fait en Corée du Sud, à Taïwan, en Europe centrale et ailleurs dans le monde.

Enfin, dans la mesure où l'investissement public et l'investissement direct à l'étranger sont des déterminants de la diversification économique au Gabon, force est de constater que leur niveau d'influence n'est pas le même. L'investissement public a plus d'impact sur la diversification économique du pays que l'investissement direct à l'étranger. Cette pondération du niveau d'influence de deux types d'investissement suscite des interrogations relatives aux stratégies d'investissement du gouvernement gabonais et des multinationales œuvrant dans le pays.

L'investissement public a plus d'impact sur la diversification économique du pays que l'investissement direct à l'étranger.

À la lumière des résultats statistiques et des évolutions de l'investissement public et de l'investissement direct à l'étranger, il ressort cependant qu'un faible niveau d'investissement public accompagné d'une stratégie gouvernementale non structurée pourrait expliquer l'inefficacité de l'investissement public sur la densification du tissu économique du pays. La réduction des flux d'investissement direct à l'étranger au Gabon durant la décennie des années quatre vingt-dix et la tendance des investisseurs étrangers à investir prioritairement dans les secteurs des ressources naturelles sont de nature à favoriser la spécialisation économique plutôt que la diversification.

CONCLUSION

Dans le but d'insuffler une dynamique au processus de diversification économique, le gouvernement gabonais devra judicieusement cibler les secteurs dans lesquels investir pour un développement économique et territorial diversifié et viable.

Cette étude corrobore les résultats des travaux qui ont démontré le rôle de l'investissement dans la diversification économique. Elle démontre que l'investissement public et l'investissement direct à l'étranger sont des facteurs explicatifs de la diversification économique au Gabon. Elle relance le débat sur le rôle de l'État dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques pouvant concourir à l'attractivité des territoires et à leur développement. Dans le but d'insuffler une dynamique au processus de diversification économique, le gouvernement gabonais devra judicieusement cibler les secteurs dans lesquels investir pour un développement économique et territorial diversifié et viable.

Contrairement aux stratégies centralisées appliquées jusqu'ici, les autorités gabonaises devront désormais miser sur des stratégies décentralisées par une ingénierie territoriale qui consiste à impliquer toutes les forces vives de la nation, société civile, secteur privé et collectivités locales pour identifier les potentialités intéressantes et définir un projet de territoire susceptible de relancer le processus de diversification économique du pays.

Contrairement aux stratégies centralisées appliquées jusqu'ici, les autorités gabonaises devront désormais miser sur des stratégies décentralisées par une ingénierie territoriale qui consiste à impliquer toutes les forces vives de la nation, société civile, secteur privé et collectivités locales pour identifier les potentialités intéressantes et définir un projet de territoire susceptible de relancer le processus de diversification économique du pays.

Au chapitre des potentialités, le Gabon n'est pas sans atout à ce niveau puisqu'il dispose des pistes attrayantes pour une diversification à la fois verticale et horizontale de son économie. L'investissement public dans le secteur primaire via la pêche industrielle, l'aquaculture, l'agriculture et l'élevage pourrait contribuer à la diversification horizontale de l'économie. Il pourrait surtout réduire l'insécurité alimentaire du pays dont 40 % des besoins sont couverts par les importations. L'exploitation des nombreuses ressources minières du pays à l'image du fer, de l'or et du diamant contribuerait à réduire la dépendance vis-à-vis de l'exploitation de l'or noir.

L'investissement public dans le secteur primaire via la pêche industrielle, l'aquaculture, l'agriculture et l'élevage pourrait contribuer à la diversification horizontale de l'économie. Il pourrait surtout réduire l'insécurité alimentaire du pays dont 40 % des besoins sont couverts par les importations.

Dans une perspective de diversification verticale, la forêt gabonaise qui représente 85 % du territoire offre une possibilité en matière d'industrialisation de la filière bois par la première, deuxième, voire la troisième transformation du bois d'œuvre qui est actuellement exporté sous forme de grumes. Les treize parcs nationaux qui représentent 11 % du territoire offrent des possibilités très intéressantes pour le développement de l'écotourisme à l'ère où le développement durable est au cœur des préoccupations mondiales avec la pression induite par les changements climatiques.

Somme toute, une politique industrielle et sectorielle bien conçue avec une évaluation minutieuse des effets d'entraînement et des effets multiplicateurs anticipés pourrait sans doute à long terme stimuler les investisseurs étrangers à investir dans des secteurs autres que les mines, les hydrocarbures et la foresterie. ■

BIBLIOGRAPHIE

¹Shediac, R., Abouchakra, R., Moujaes, C.N and Ramsay, M. (2008), *Economic Diversification: The road to the sustainable development*, Booz & Company, 16 pages.

Pezzey, J. (1992), « Sustainability: an interdisciplinary guide », *Environnemental Values* n° 1, pp. 321-362.

²Direction générale de la statistique et des études économiques (2009), *Annuaire Statistique du Gabon : 2001-2007*, Numéro 11, Ministère du Développement, de la Performance Publique, de la Prospective et de la Statistique : Libreville, Juillet, 268 pages.

³Ministère de la planification, de l'environnement et du tourisme (1996), *Réflexion stratégique à long terme*, Gouvernement gabonais.

⁴Ben Hammouda, H., Oulmane, N. et Sadni Jallab, M. (2009), « D'une diversification spontanée à une diversification organisée. Quelles politiques pour diversifier les économies d'Afrique du Nord », *Revue économique*, 1 (60), 133-155.

Ben Hammouda, H. et coll. (2006), « La diversification, vers un nouveau paradigme pour le développement de l'Afrique », *CAPC Travail en Cours N° 36*, Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique, 165 pages.

Kamgna, S.Y.(2007), « Diversification économique en Afrique Centrale : États des lieux et enseignements », Banque des États de l'Afrique Centrale, Mimeo Personal RePEc Archive : Online at <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/9602/> MPRA Paper No. 9602, posted 16 July 2008 / 13:54

Markusen, J. R. and A. J. Venables (1999), « Foreign Direct Investment as a Catalyst for Industrial Development », *European Economic Review* (43), 335-56.

⁵Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.

Dunning, J. H. (1980). « Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests », *Journal of International Business Studies* 11(1): 9-31.

⁶Harding, T. & Javorcik, B.S (2007), « Note on the effect of FDI on export diversification in Central and Eastern Europe », DECRG-TR

⁷Dunning, J.H. (1998), « Location and Multinational Enterprise: A Neglected Factor? », *Journal of International Business Studies*, vol.29, no.1.

⁸CNUCED (2009), Rapport 2009 sur les Pays les Moins Avancés : État, gouvernance et développement, Nations Unies : New York et Genève

⁹Romer, P. [1990], Endogenous Technological Change, *Journal of Political Economy*, vol. 98, p. 71-102.

¹⁰Feenstra, R.C., Dorsanti, M, Tzu-Han, Y. and Chi-Yuan, L. (1999), « Testing endogenous growth in South Korea and Taiwan », *Journal of Development Economics*, vol. 60, pp. 317-341.

¹¹Al-Marhubi F. [2000], Export diversification and growth: an empirical investigation, *Applied Economic Letters*, vol. 7, p. 559-562.

Berthélemy, J. C. et Söderling, L. (2001), « The Role of Capital Accumulation, Adjustment and Structural Change for Economic Take-Off: Empirical Evidence from African Growth Episodes », *World Development*, vol. 29(2), p. 323-343.

Berthélemy, J. C. & Chauvin, S. (2000), « Structural Changes in Asia and Growth Prospects after the Crisis », *Document de travail du CEPII*, no 00-09.

De Ferranti, D. et coll. (2002), « From Natural Resources to the Knowledge Economy Trade and Job quality », World Bank, Washington D.C.

¹²FMI (2009), *Manuel de la balance des paiements et de la position extérieure globale*, 6ème édition, Washington D.C.

¹³Barghouti, S., C. Timmer and P.R. Siegel (1990), « Rural diversification: Lessons from East Asia », *World Bank Technical Paper #117*. Washington, DC: The World Bank. Petit, M., and S. Barghouti (1992), « Diversification: Challenges and opportunities » In *Trends in agricultural diversification: Regional perspectives*, edited by S. Barghouti, L. Gaebus, and D. Umali. *World Bank Technical Paper #180*. Washington, DC: The World Bank.

¹⁴Les personnes intéressées pour les détails de la méthode et des résultats de la régression linéaire multiple pourront contacter l'auteur à : paterne.ndjambou@uqac.ca



organisations
& territoires
RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Site Web

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires
et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.

Chronique du livre

Mercure, D. et Vultur, M. (2010). *La signification du travail : nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*. Coll. Sociologie contemporaine, PUL, Québec, 290 p.

Ce livre est le résultat d'une vaste étude menée en 2007 auprès de la population active québécoise qui avait comme principal objectif de déterminer la place du travail dans la hiérarchie des valeurs des Québécois et de dégager diverses attitudes et croyances qui s'y attachent. Cet ouvrage plaira aux individus avides d'approfondir leurs connaissances sur les différentes façons qu'ont les individus de vivre le travail au quotidien, tout en découvrant comment ils s'identifient à leur activité professionnelle et adhèrent aux normes managériales des entreprises.

Les écrits commencent avec l'historique des divers changements du monde du travail. La fin des Trente Glorieuse et du modèle de production fordiste fait maintenant place à un modèle axé sur la flexibilité, l'engagement, l'autonomie des travailleurs, l'employabilité et le développement des compétences. Au Québec, ces transformations du travail ont entraîné une modification dans la structure des emplois d'une part et dans les critères de recrutement de la main-d'œuvre d'autre part. Les attentes, autant chez les employeurs que chez les demandeurs d'emploi, ont changé, produisant ainsi un nouveau rapport au travail. Les auteurs partent de ces prémisses pour aborder la place du travail dans la vie des Québécois au 21^e siècle. Pour se faire, la question du travail est abordée sous les angles de la centralité, de la finalité et des attitudes à l'égard des normes managériales.

Après avoir campé leur problématique, les auteurs consacrent un chapitre entier à l'explication de leur démarche de recherche. Les dimensions et variables utilisées sont adroitement et clairement décrites malgré leur complexité. En fait, l'ouvrage complet est structuré de manière à en apprécier la lecture. Des tableaux et schémas dans la troisième partie

du livre offrent des synthèses agréables, lesquelles constituent de véritables piliers pour pousser plus loin la réflexion.

C'est dans la seconde partie du livre que les ethos, qui regroupent l'ensemble des valeurs, attitudes et croyances qui induisent une manière de vivre son travail au quotidien, prennent forme. Pour y arriver, les auteurs ont effectué un croisement entre les dimensions centralité et finalité. Cette gymnastique méthodologique a mené à la création d'une typologie comprenant six (6) ethos au travail, discutés dans les chapitres suivants.

Pour éviter toute confusion, les diverses formes d'orientation au travail ont été regroupées selon l'importance -forte, moyenne ou faible- qu'occupe le travail par rapport aux autres sphères de la vie (degré de centralité). Trois chapitres sont donc nécessaires à la description des ethos. À leur tour, ces chapitres se subdivisent en regard de la finalité- dominance économique ou expérientielle- du travail. Ainsi, pour chacun des ethos, on y trouve les valeurs prédominantes associées au travail et les attitudes qui émergent envers les nouvelles normes managériales. Ne voulant rien laisser au hasard, les auteurs avancent que diverses variables peuvent influencer la centralité du travail, notamment la présence d'enfants à charge, l'entrée sur le marché du travail, l'approche de la retraite, etc. Il en est de même pour la finalité, car les auteurs soulignent que pour accéder à une finalité dite expérientielle, les individus semblent avoir atteint un certain niveau d'aisance économique.

Malgré tout ce chassé-croisé, il est tout de même possible de constater que la majorité des Québécois recensés préfèrent maintenir un certain équilibre entre vies personnelle et professionnelle. Le travail est certes important, mais il vient en second rang après la vie de couple/vie de famille. De plus, même si pour certaines personnes le travail est simplement vu comme un moyen d'atteindre des finalités d'être

par l'accumulation de biens ou par la réalisation de projets extra-professionnels (dominance économique), la majorité de travailleurs considère que l'expérience vécue en milieu de travail est la finalité principale recherchée.

Tout au long de l'ouvrage, les auteurs accordent un intérêt particulier à l'arrimage des ethos au travail en regard au nouveau modèle productif post fordiste. Les ethos à dominante expérientielle sont les plus grands porteurs de l'idéologie managériale contemporaine. Les travailleurs qualifiés perçoivent la flexibilité comme l'opportunité d'accroître leurs compétences. Ils sont plus engagés, autonomes et responsables de leur activité de travail dans le but de participer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Pour ces travailleurs, l'activité professionnelle est le principal lieu de construction identitaire ou d'affirmation de l'identité. Tant qu'elle offre une opportunité de se réaliser, ces individus participeront à l'application des nouvelles normes. En ce qui concerne les ethos à dominante économique, l'adhésion aux normes est plus mitigée. Ce sont les héritiers de l'ancien mode de production fordiste. Si certains y voient un devoir moral, les travailleurs vont négocier ou se soumettre de manière très critique aux nouvelles tendances en matière de gestion.

Les auteurs concluent en avançant que les objectifs liés à la flexibilité, sont largement partagés dans la population active québécoise. Cependant, ils restent nuancés dans leur propos en y apportant des variantes pour chaque type d'ethos au travail. De plus, ils ajoutent que toutes catégories d'ethos confondues, l'engagement personnel envers le travail ainsi que travailler pour atteindre les objectifs poursuivis par les employeurs sont les normes qui obtiennent le plus haut niveau d'adhésion. En revanche, celles qui font appel à l'investis-

Houde, R. (2010). *Des mentors pour la relève*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 270 p.

Renée Houde offre dans cet ouvrage, revu et augmenté, une piste de réflexion importante pour les organisations du travail qui sont sur le point de connaître des départs massifs à la

sement en ressources personnelles, surtout lorsqu'il s'agit d'offrir de la disponibilité en dehors des heures normales de travail, sont celles qui sont les moins populaires avec moins de 50 % d'adhésion. Ce qui n'a rien de surprenant puisque la quête de l'équilibre entre le travail et la famille est essentielle pour une majorité de travailleurs.

Cet ouvrage laisse une empreinte, une grille d'analyse qui offre une vue d'ensemble des travailleurs et du rapport qu'ils entretiennent envers leur activité professionnelle. On prend conscience que loin de s'effriter, le travail est encore une valeur prédominante dans notre société. Plus que jamais, l'expérience vécue au travail est recherchée et elle nourrit l'identité des individus.

Cependant, une question subsiste. Alors qu'on assiste à la montée des maladies professionnelles, peu d'informations illustrent les directions que peuvent prendre les ethos lorsqu'un problème survient. Les auteurs laissent entendre que l'ethos varie selon une multitude de variables environnementales, mais très peu d'explications émanent directement du travail comme tel. Il aurait été intéressant de lire comment le travail lui-même pourrait être responsable du déplacement d'un ethos à un autre et disposer d'exemples concrets d'utilisation de la typologie pour orienter les interventions organisationnelles.

Marisol Moore

Maîtrise en sciences de l'orientation organisationnelle

Chaire de recherche sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail

Université Laval

retraite de leur main-d'œuvre d'expérience qui possède des connaissances et des compétences acquises tout au long de leur carrière. Bien que vieillissants, ces mitans offrent une richesse en savoirs, savoir-faire et savoir-être pour les jeunes travailleurs nouvellement arrivés sur le marché du travail. Ayant franchi différentes étapes décisives de leur vie et étant en pleine

possession de leurs moyens, ces mitans sont de parfaits candidats pour accompagner, soutenir, transmettre et orienter les nouveaux travailleurs, dont certains d'entre eux sont également des adultes en devenir. Confrontés à une autre réalité de leur vie, ces mitans ont le désir de pouvoir transmettre ce qu'ils savent, de jouer le rôle de passeur auprès des nouvelles générations montantes et de devenir des mentors pour créer ainsi la générativité. Selon Houde, tous les mitans ne deviennent pas tous des mentors : ceux qui le deviennent sont ceux qui ont atteint un haut degré de maturité, qui se soucient de la génération suivante, qui ont le désir de laisser leur marque, de faire une différence et de participer à un monde meilleur. Pour ces mitans, la générativité devient une forme d'actualisation de soi à un niveau plus élevé.

Utilisant la théorie développementale d'Erik H. Erikson dans le développement psychosocial de l'adulte, Houde met l'emphase sur le processus de maturation qui s'acquière bien au-delà de la vingtaine, mais plutôt tout au long de la vie, où la personne se développe à travers les différents enjeux de sa vie. Selon l'approche d'Erikson, l'adulte est confronté à différentes remises en question tout au long de sa vie quant à son identité, au chemin qu'il souhaite prendre, au projet de vie qu'il souhaite développer pour se sentir pleinement accompli. C'est alors qu'entre en jeu le rôle du mentor. Houde nous parle alors du mentor comme étant un partenaire transitionnel significatif qui est susceptible d'aider l'adulte en devenir afin de faciliter son adaptation et favoriser sa croissance tant au point de vue de son travail que de son actualisation de soi. Cette forme d'affiliation mentor-mentoré se crée tantôt de façon formelle tantôt de façon informelle. Cependant, cette affiliation est volontaire de part et d'autre.

En effet, l'émergence de cette affiliation vient particulièrement avec le désir du jeune adulte de pouvoir s'identifier à une personne qu'il admire et qui lui inspire la possibilité de pouvoir atteindre lui-même ce sentiment d'actualisation de soi par la mise en œuvre de son projet de vie. Le mentor aura comme rôle d'aider le mentoré à faire émerger en lui son propre potentiel afin qu'il puisse implanter son projet de vie. Bien

que cette affiliation soit temporaire, elle offre au mentoré une occasion importante de mieux se connaître et de voir quels sont les aspects de lui-même qu'il doit travailler pour atteindre ses objectifs.

Le mentor n'est donc pas seulement une personne qui guide le mentoré dans son projet de vie, mais une personne qui voit au-delà des apparences, qui perçoit chez le mentoré le potentiel latent qui ne demande qu'à émerger. Or, le but du mentorat est de révéler le mentoré à lui-même et de l'aider à implanter son projet de vie, concernant tantôt le développement global de la personne, tantôt davantage son développement professionnel.

Pour l'auteur, le mentorat n'est pas du coaching puisque celui-ci met l'accent sur l'apprentissage et la croissance personnelle. Bien que le mentorat ait un commencement, un déroulement et une fin, elle permet à l'adulte en devenir de développer un sentiment d'avoir une identité plus solide. Au cours de la vie, chaque adulte peut éprouver le besoin d'avoir un guide et particulièrement dans des moments de transition. Or, ce besoin d'affiliation à un mentor peut se présenter plus d'une seule fois dans la vie d'un adulte puisque nous sommes constamment en développement.

Jalonné de théories, d'exemples et d'outils pratiques, cet ouvrage présente le mentorat comme une stratégie d'intervention dans les organisations. Que ce soit dans le monde des affaires, de la santé, de l'éducation, de la culture ou dans le monde communautaire, cet ouvrage s'avère d'une grande utilité pour les professionnels.

De plus, les explications quant à l'importance du mentorat dans les grandes organisations permettent de comprendre à quel point les mitans ont beaucoup à offrir aux générations suivantes, mais également aux organisations. Ils ne sont pas seulement des personnes pleines de ressources, ils possèdent aussi la mémoire institutionnelle des organisations du travail. C'est par l'exercice d'un mentorat efficace qu'il est possible de transmettre et de conserver cette mémoire institutionnelle, de perpétuer et de

renouveler la culture, assurant ainsi la continuité et le renouvellement vers les générations futures. Aussi surprenant que cela puisse être, la lecture de ce livre nous amène inconsciemment à réfléchir sur notre cheminement personnel et à nous situer entre ce que nous avons accompli et ce que nous désirons accomplir.

Or, bien que cet ouvrage s'adresse aux professionnels œuvrant dans les organisations, il

Jason Fried et David Heinemer Hansson, *Réinventer le travail*, Éditions Transcontinental, 2010, 230 p.

Une approche iconoclaste de la gestion : Réinventer le travail bouscule les idées reçues. La planification relève davantage de l'art divinatoire que de la gestion, travailler plus ne conduit pas à améliorer les résultats, il faut s'inspirer des vendeurs de drogues pour déployer sa force de vente et sa stratégie commerciale. Il s'agit là de quelques propositions de Fried et Hansson pour réinventer le travail dans les milieux organisationnels.

En matière de gestion des ressources humaines, ils nous proposent de réduire l'embauche, de ne pas tenir compte des CV, de l'expérience et des diplômes. Il est préférable d'opter pour des personnes autonomes, qui écrivent bien. En bref, il faut porter une plus grande attention à la lettre de présentation qu'aux CV, invérifiables et souvent truffés d'exagérations.

Pour le marketing, les auteurs affirment qu'il est préférable d'attirer la clientèle plutôt que de la traquer : il faut se rendre intéressant. Plutôt que vendre un ingrédient, mieux vaut publier des recettes. Selon eux, les communiqués de presse sont des pourriels : les clients s'efforcent d'en maîtriser le flot plutôt qu'en prendre réellement connaissance. Donnez votre produit ! Si votre produit est bon, les clients reviendront avec de l'argent : utilisez essai gratuit, échantillon ou démonstrateur pour faire connaître et aimer ce que vous offrez. Chaque utilisation du produit est du marketing.

nous amène subtilement à porter un regard sur soi et à nous projeter vers un but plus grand que soi, c'est-à-dire, le désir de créer à notre tour la générativité.

**Émélie Demers, M.A.,
Conseillère d'orientation organisationnelle
Chaire de recherche sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail
Université Laval**

En ce qui concerne la productivité, les auteurs suggèrent de réduire le nombre de réunions, de prendre les petites décisions, de dormir davantage, de ne pas prendre de notes et d'autres moyens pour consacrer davantage de temps aux choses importantes. Pour ces dernières, l'excuse du manque de temps ne tient pas : si on peut passer 20 heures par semaine devant la télévision, on a amplement de temps pour démarrer une entreprise, se tenir en forme et faire beaucoup d'autres choses.

Les idées ne manquent pas dans ce court livre très rafraichissant. Bien que les explications soient relativement convaincantes, elles sont brèves et peu documentées. Les thèmes tiennent sur une page. Les présentations permettent d'une part de déboulonner les activités classiques du management et de proposer des alternatives à contre-courant et originales : apprendre de ses succès plutôt que de ses erreurs, improviser pour plus de mouvement et de flexibilité, rester petit, agir, abolir les messages pour faire patienter les clients au téléphone, ne pas emprunter d'argent, réduire le nombre d'employés, les plans et contrats à long terme, les jeux politiques à l'interne, les réunions, nos ambitions, par exemple.

Les observations et recommandations faites dans Réinventer le travail sont basées en grande partie sur le lancement et la gestion de 37 signals, entreprise des auteurs spécialisée dans les logiciels en gestion de projet, et de gestion des contacts et relations avec la clientèle

Les thèses de l'ouvrage rendent-elles obsolètes les classiques du management ? Ça reste à démontrer mais les propositions sont autant

séduisantes que déstabilisantes. Réussir en réduisant ou abolir l'idée de croissance, les réunions, la préparation de budget, les conseils d'administration, la publicité, la représentation commerciale et ne pas tenir compte de la « dure réalité » constitue selon les auteurs une nouvelle recette du succès. Qui sera l'audacieux entrepreneur qui osera s'aventurer dans cette direction?

Ce livre a la grande qualité de sortir des sentiers battus et de proposer des solutions concrètes. Ces moyens expérimentés dans l'entreprise des auteurs obtiendraient-ils autant de succès dans d'autres contextes ou avec des produits différents? Peut-être pas. Ils valent certainement la peine d'être expérimentés.

Stéphane Aubin
Professeur, Université du Québec à Chicoutimi

Doctorat en développement régional

ABORDER LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'analyse de l'espace, de son aménagement, sa gestion et son développement socioculturel et économique est intégrée à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

Date limite demande d'admission : 1^{er} mars de chaque année

UQAC
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

Université du Québec à Chicoutimi
Jean-François Moreau
Téléphone : 418 545-5011, poste 4580
Courriel : pcs_developpement-regionale@uqac.ca
www.uqac.ca/registr/programmes/3770.html

 **Université du Québec à Rimouski**

Université du Québec à Rimouski
Johanne Boisjoly
Téléphone : 418 724-1648, poste 1687
Courriel : druqar@uqar.qc.ca
www.uqar.qc.ca

La gestion efficace : un art méthodique qui repose sur la concertation et l'harmonie

Entrevue avec Monsieur Bernard Angers
par Lise Plourde et Brahim Meddeb
Université du Québec à Chicoutimi

Introduction biographique

Née à Jonquière le 15 avril 1939 et issu d'une famille de 4 enfants où ses parents croyaient à l'importance de l'éducation, Bernard Angers a d'abord fait son « cours classique¹ » au collège de sa ville natale jusqu'à l'obtention de son baccalauréat ès arts en 1959. Il a, par la suite, complété en 1963 une maîtrise en relations industrielles à l'Université Laval de Québec, puis en 1965 une maîtrise en sciences économiques de la London School of Economics en Grande-Bretagne.

À son retour d'Europe en 1965, monsieur Angers commence sa longue carrière de fonctionnaire auprès de différents ministères, carrière qu'il a poursuivie jusqu'en 1993. Il a occupé différentes fonctions telles que agent de recherche, directeur général, sous-ministre associé, sous-ministre adjoint, sous-ministre en titre, secrétaire général associé, président-directeur général et sous-ministre.

De 1993 à 2001, il a été recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi. Après 2001, monsieur Angers se retire graduellement de la vie active mais consacre ses énergies à certains mandats auprès de certains organismes et à une implication dans le milieu sociétal.

Pendant sa carrière, il a fait partie de nombreux conseils d'administration. Encore aujourd'hui, son implication est toujours significative que ce soit à titre de membre du conseil d'administration de la Capitale, président du conseil d'administration du Camp musical du Saguenay-Lac-St-Jean et président du conseil d'administration du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA).

Monsieur Bernard Angers, ex-recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi, est professeur associé au département des sciences économiques et administratives de cette université depuis janvier 2002. Enfin, en mai 2009, il a reçu un Doctorat *Honoris Causa* de l'Université du Québec

Monsieur Bernard Angers ex-recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi, est professeur associé au département des sciences économiques et administratives de cette université depuis janvier 2002. Enfin, en mai 2009, il a reçu un Doctorat *Honoris Causa* de l'Université du Québec. Il est également membre de l'Ordre de la Pléiade (2002) et de l'Ordre des Vingt et un (2008).

Monsieur Angers, nous croyons que la meilleure façon de commencer cette interview est que vous présentiez le cheminement que vous avez poursuivi durant votre carrière académique et professionnelle.

La carrière académique

Je suis un Jonquiérois d'origine et j'ai eu le privilège de faire mon cours classique au collège de Jonquière chez les Frères du Sacré-Cœur pendant trois ans, suivi d'une année au Séminaire de Chicoutimi. J'ai vécu les quatre dernières années au nouveau collège classique de Jonquière. Je fus du premier groupe de finissants en 1959 où j'ai obtenu un baccalauréat ès arts. J'ai ensuite terminé en 1963, une maîtrise en relations industrielles à l'Université Laval. Finalement, j'ai été boursier du Commonwealth ce qui m'a permis d'étudier à Londres en économie pendant deux ans, soit jusqu'en 1965.

La carrière professionnelle

En 1977, j'ai été nommé sous-ministre au ministère des Travaux publics et des Approvisionnements où j'ai participé à la mise en place d'un système de gestion régissant l'octroi des contrats de services du gouvernement du Québec.

Après mon séjour à Londres, j'ai décidé de revenir travailler chez moi au Québec, plus spécifiquement au gouvernement du Québec. Cette décision a été influencée par M. Rock Bolduc qui m'a enseigné à l'Université Laval. C'est ainsi que j'ai joint la Fonction publique en 1965 où, après quelques années à titre d'agent de recherche, j'ai été nommé directeur général de la rémunération en 1969.

À partir de 1966, j'ai participé activement aux négociations de conventions collectives. Ce premier contact avec le monde de l'éducation m'a permis d'acquérir une expérience significative dans le domaine des négociations collectives impliquant le gouvernement du Québec avec les professeurs de l'État du Québec, le Syndicat des fonctionnaires, les employés d'hôpitaux et les professeurs à l'emploi des commissions scolaires lors de leurs premières négociations à l'échelle du Québec.

J'ai ensuite travaillé pendant deux ans au ministère des Institutions financières, Compagnies et Coopératives. À compter de 1974, j'ai exercé la fonction de sous-ministre adjoint au ministère des Affaires municipales où j'ai participé à l'implantation de la réforme de l'évaluation foncière et à la préparation de propositions gouvernementales en matière de financement municipal.

En 1977, j'ai été nommé sous-ministre au ministère des Travaux publics et des Approvisionnements où j'ai participé à la mise en place d'un système de gestion régissant l'octroi des contrats de services du gouvernement du Québec. À titre de sous-ministre, j'ai également contribué à titre de sous-ministre à la planification et à la réalisation des premiers travaux de rénovation de l'Assemblée nationale.

En 1979, alors que je suis devenu Secrétaire général associé au ministère du Conseil exécutif, j'ai effectué un séjour au Collège national de la défense à Kingston où je me suis consacré à des études en géopolitique relatives à la place du Canada dans le monde sur les plans politique, économique et militaire.

À mon retour de Kingston, j'ai assumé le poste de président-directeur de la Société d'habitation du Québec pendant cinq ans. Durant ce mandat, j'ai agi à titre de porte-parole des provinces canadiennes dans la négociation d'une nouvelle entente fédérale-provinciale en matière d'habitation. Grâce à cette entente, nous avons ramené au niveau provincial la maîtrise d'œuvre du logement social.

Par la suite, j'ai été nommé sous-ministre du Revenu de 1986 à 1993. Outre la perception des revenus du gouvernement du Québec et la fonction conseil en matière fiscale notre ministère assumait aussi la gestion de certains programmes sociaux fiscaux.

Je me suis retrouvé, après un long processus, recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi où j'ai découvert le monde de l'enseignement. Le défi était grand : donner un nouvel élan à cette institution dans un contexte de forte concurrence.

Au printemps 1993, après l'intégration heureuse de la TPS fédérale au Québec, un projet auquel j'ai activement participé avec des collaborateurs exceptionnels entre 1990 et 1993, j'ai procédé à un réalignement notable de mon parcours.

Je me suis retrouvé, après un long processus, recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi où j'ai découvert le monde de l'enseignement. Le défi était grand : donner un nouvel élan à cette institution dans un contexte de forte concurrence.

Nous avons réalisé des projets majeurs afin d'implanter un campus universitaire digne de ce nom. Nous avons également consacré des énergies à mobiliser le personnel de l'Université et les acteurs de la communauté d'affaires afin de réaliser la première campagne majeure de

financement qui a atteint la somme de 8,4 M\$. Je tire une satisfaction particulière de cette réalisation, laquelle a été reconduite et renforcée depuis mon départ.

Bien avant ma retraite officielle en 2001 et encore aujourd'hui, je fais beaucoup de bénévolat. Au Camp musical du Saguenay–Lac-St-Jean, j'agis à titre de président depuis 2005. Je suis aussi président du conseil d'administration du Centre québécoise de recherche sur le développement de l'aluminium (CQRDA) depuis 1994. Je suis aussi impliqué dans les activités de la fondation du Patro de Jonquière et du diocèse de Chicoutimi. Je siège aussi au conseil d'administration de La Capitale assurances générales (Mutuelle des fonctionnaires).

À ma retraite en 2001, je me suis retiré graduellement de la vie active. J'ai cependant accepté certains mandats auprès d'organismes et du milieu sociétal. En 2001 et 2002, j'ai présidé le comité de conciliation et le comité de transition dont la mission visait à regrouper les sept municipalités du Haut-Saguenay. En 2002, j'ai exercé les fonctions de mandataire pour le ministère des Transports du Québec en regard de l'examen du cadre de financement du transport en commun dans la région de la capitale nationale (Québec et Lévis).

Nous savons que vous avez mené plusieurs projets d'innovation ou des réalisations d'envergure durant votre carrière au sein de diverses organisations. Serait-il possible de nous décrire ceux qui vous semblent les plus importants?

Sans être exhaustif et avec beaucoup de modestie, je crois que j'ai participé à la réalisation heureuse de plusieurs projets.

Au ministère des Affaires municipales, nous avons réalisé la conception et l'élaboration d'un manuel ou référentiel de comptabilité municipale. Ce référentiel est encore d'une grande utilité aujourd'hui. Il est utilisé pour la présentation des comptes des municipalités. De plus, un autre outil de même nature a été développé pour les municipalités et entités de plus petites tailles. Sur le plan de l'évaluation foncière résidentielle et la fiscalité municipale, nous avons aussi réalisé l'élaboration et la mise en

œuvre de manuels de procédures très pratiques et adaptés à la réalité des municipalités québécoises.

Au ministère du Revenu, nous avons réalisé l'implantation heureuse de la taxe de vente améliorée pour favoriser l'exportation (TPS) et de l'harmonisation de la TVQ.

Au ministère des Travaux publics, l'une des contributions est la mise en place d'un système de gestion régissant l'octroi des contrats de services du gouvernement du Québec. Différents projets de construction et de rénovations d'envergure tels ceux de l'Assemblée nationale du Québec, du palais des congrès de Montréal, du palais de justice à Québec, du musée de la civilisation ont été enclenchés et réalisés avec succès.

Au ministère du Revenu, nous avons réalisé l'implantation heureuse de la taxe de vente améliorée pour favoriser l'exportation (TPS) et de l'harmonisation de la TVQ.

Au rectorat de l'UQAC, l'objectif primordial était de rendre notre institution incontournable dans les domaines de la formation et de la recherche grâce à une infrastructure digne d'un établissement d'enseignement supérieur. Ces réalisations se sont traduites par un agrandissement et une amélioration des installations physiques de l'établissement, notamment la construction du Pavillon des humanités, du Pavillon des arts, du Pavillon du givrage, du Pavillon de la foresterie et de trois résidences pour étudiants.

Durant mon mandat, nous avons aussi réussi, grâce à la collaboration du personnel enseignant, professionnel et administratif, à maintenir et élargir un portefeuille de programmes diversifiés, à consolider des créneaux de recherche d'envergure nationale et internationale et à implanter certaines autres activités.

Durant mon mandat, nous avons réussi, grâce à la collaboration du personnel enseignant, professionnel et administratif, à maintenir et élargir un portefeuille de programmes diversifiés et à consolider des créneaux de recherche d'envergure nationale et internationale.

Les populations du Saguenay–Lac-St-Jean et des régions limitrophes ont ainsi accès à une institution d’enseignement autonome qui lui offre les avantages des grandes universités sans les inconvénients des grands centres métropolitains.

En bref, l’UQAC a développé un rythme de croisière bien adapté aux besoins de formation, de recherche et de développement de son milieu. Les populations du Saguenay–Lac-St-Jean et des régions limitrophes ont ainsi accès à une institution d’enseignement qui lui offre les avantages des grandes universités sans les inconvénients des grands centres métropolitains.

Nous avons réussi, grâce aux efforts de tous et en dépit d’une période éprouvante de compressions budgétaires et à force d’imagination, de persuasion tant du personnel que de nos partenaires à protéger notre université et à poursuivre son développement. Cela s’est traduit entre 1998 et 2003 par la campagne majeure de financement de l’UQAC. L’Université n’est plus en péril, il faut maintenant la développer solidement et lui permettre d’avoir des programmes toujours à la fine pointe, des créneaux de recherche d’envergure et des alliances avec les partenaires de son milieu et d’ailleurs.

Le Camp musical du Saguenay–Lac-St-Jean où j’assume le rôle de président du conseil d’administration est une entité fondée en 1963. L’ampleur des défis des années actuelles exigeait la modernisation des installations du camp. Une campagne de financement a ainsi été orchestrée pour la construction d’une salle de concert. Les gouvernements et la municipalité ont aussi contribué à la réalisation de ce projet.

L’innovation est toujours présente au sein du CQRDA. Cela se reflète par la variété et l’ampleur des projets de R&D qui y sont financés. Les projets proviennent de partout, à la grandeur de la province du Québec.

Au Centre québécois de recherche et de développement de l’aluminium (CQRDA), j’assume également le rôle de président du conseil d’administration. L’innovation est toujours présente au sein du CQRDA. Cela se reflète par la variété et l’ampleur des projets de R&D qui y sont financés. Les projets proviennent de partout, à la grandeur de la province du Québec. Au total, depuis sa création, au-delà de 600 projets y ont été réalisés. Pour les PME et autres organismes du domaine de l’aluminium, le CQRDA demeure un incontournable. C’est un centre de liaison et de transfert qui remplit très bien sa mission. C’est d’ailleurs la conclusion à laquelle est arrivée la Direction de la planification et de l’évaluation du ministère du Développement économique, de l’Innovation et de l’Exportation lors de l’évaluation statutaire du centre.

En tant que praticien de haut niveau, quelles sont les compétences qu’un gestionnaire doit posséder pour mener à bien ses responsabilités managériales?

Un gestionnaire efficace doit posséder une volonté d’améliorer la performance de son organisation en misant sur les compétences et la contribution de ses collaborateurs.

À mon avis, un gestionnaire efficace doit posséder une volonté d’améliorer la performance de son organisation en misant sur les compétences et la contribution de ses collaborateurs. Ainsi, un gestionnaire ne doit pas avoir peur des compétences et de s’entourer de gens qui sont meilleurs que lui. Voici quelques indicateurs qui peuvent être utiles :

- Accepter la conciliation et l’harmonie comme règles de travail. Un gestionnaire doit comprendre que la performance d’une organisation dépend de l’action combinée et harmonieuse de plusieurs personnes. Il doit donc coordonner le tout comme un chef d’orchestre pour tirer le maximum de valeur ajoutée.
- Respecter ce qui a été fait avant nous dans l’organisation et mettre ne valeur les succès réalisés dans le passé.

• Cultiver le travail d'équipe en admettant que la synergie des collaborateurs est la source de créativité, d'innovation et de performance accrue.

• Avoir l'esprit clair et savoir où l'on s'en va et prendre le temps requis de comprendre le dossier avant de l'expliquer aux employés en tenant compte des intérêts des personnes et de leurs aspirations. Pour optimiser l'efficacité des décisions, un gestionnaire doit aussi favoriser le dialogue et les échanges sur la base du respect des autres, l'honnêteté et l'intégrité. Pour expliquer des projets aux employés, il faut des idées et arguments objectifs et convaincants.

• Respecter le personnel et lui faire confiance. Quand le personnel sait ce qu'on attend de lui, il performe. J'ajoute aussi que les employés accordent plus d'importance aux agissements du gestionnaire qu'à ses paroles. Sur ce point, un gestionnaire doit être présent et ne doit pas compter ses heures.

• Reconnaître formellement et informellement les contributions et les réalisations de son personnel. La reconnaissance procure aux employés une satisfaction et les stimulent à déployer plus d'effort et de donner le meilleur d'eux-mêmes

Il est de plus en plus admis que l'ADN des affaires repose sur l'innovation. Comment peut-on encourager nos organisations à innover?

Il faut adapter les règles de gestion de l'entreprise à la réalité, laquelle a beaucoup changé. Accepter qu'il faille changer et ajuster les façons de faire sur les plans technologique, administratif et humain. Nos organisations doivent développer une culture axée sur la gestion du savoir et la mise en œuvre des pratiques performantes. À cet égard, l'implication de tous et chacun est nécessaire pour inventer des pistes de progrès. Le développement des compétences des ressources humaines s'impose, car l'innovation est le résultat d'un travail de créativité, de la matière grise des employés travaillant ensemble et orientés vers la recherche de l'excellence.

Je suis heureux d'avoir participé au sein d'une équipe compétente à la création du doctorat en management de projets. Ce doctorat, novateur et unique en Francophonie, sera offert à l'UQAC en septembre 2011 est original, car il favorise le transfert et la valorisation des connaissances dans les milieux de la pratique.

Face à la turbulence de l'environnement et l'évolution rapide des connaissances et la nouvelle économie axée sur le savoir, il faut adapter nos programmes pour tenir compte de ces transformations. Il faut aussi innover en créant de nouveaux programmes de formation dans des domaines de connaissances en émergence. Sur ce point, je suis heureux d'avoir participé au sein d'une équipe compétente à la création du doctorat en management de projets. Ce doctorat, novateur et unique en Francophonie, sera offert à l'UQAC en septembre 2011 est original, car il favorise le transfert et la valorisation des connaissances dans les milieux de la pratique.

C'est une innovation importante, car ce doctorat cherche à approfondir ou créer des connaissances de haut niveau en vue de leur application immédiate dans les milieux organisationnels.

Enfin, pour favoriser l'innovation, professeurs-chercheurs, praticiens et étudiants doivent collaborer davantage en matière de recherche-intervention. La pratique doit alimenter la théorie, laquelle servira à son tour à l'amélioration des pratiques de gestion et de production dans les organisations. Ce type de collaboration est d'ailleurs de plus en plus appuyé par les décideurs.

Enfin, pour favoriser l'innovation, professeurs-chercheurs, praticiens et étudiants doivent collaborer davantage en matière de recherche-intervention.

Vous étiez à la tête d'une université où vous avez consolidé le partenariat université-milieu. Quelles seront les responsabilités que l'UQAC et le CQRDA devront assumer dans l'avenir pour aider la région du Saguenay-Lac-St-Jean et les régions limitrophes?

L'université ne peut se replier sur elle-même. Il faut toujours qu'elle soit à l'écoute de son milieu. Il faut que le personnel professionnel et professoral n'ait pas peur de se mouiller de sortir et de participer davantage aux activités des instances régionales. Il faut s'inscrire dans cette voie d'alliance et de partenariat fructueux dans l'intérêt commun de l'Université du Québec à Chicoutimi et du milieu socio-économique de la région. Le bilan de l'université est positif à ce niveau. Il faut cependant se fouetter pour ouvrir de nouveaux champs de collaboration et pour renforcer les liens et projets existants. C'est en fonction des changements de l'environnement et des nouveaux paramètres de l'économie mondiale que l'UQAC est appelée à mettre en œuvre des alliances stratégiques renouvelées avec les acteurs du monde des affaires privées ou publiques. Sur ce point, le CQRDA est un exemple qui illustre bien comment une alliance stratégique entre les centres de recherche de l'UQAC et d'autres universités québécoises, les entreprises du secteur de l'aluminium et les décideurs politiques peut être favorable à l'innovation technologique et au développement économique de la région du Saguenay-Lac-St-Jean, des régions limitrophes mais aussi du Québec.

En conclusion, une leçon additionnelle se dégage de l'expérience du CQRDA. Il est possible et même souhaitable dans certaines circonstances de gérer avec bonheur une préoccupation pan-québécoise à partir d'une région périphérique. L'expertise supportée par les moyens modernes de communication et la volonté de réussir rendent possible de telles démarches.

Enfin, pour favoriser l'innovation, professeurs-chercheurs, praticiens et étudiants doivent collaborer davantage en matière de recherche-intervention.



**REVUE
INTERNATIONALE
P.M.E.**

Volume 23, numéro 2, 2010

SOMMAIRE

ÉDITORIAL
Louis Raymond 7

**Perceptions culturelles et intention d'entreprendre :
une comparaison entre des étudiants brésiliens et français**
Saulo D. Barbosa, Walter Marinho de Oliveira, Alain Fayolle et Francisco Vidal Barbosa
EMLYON, CERAG Université Pierre-Mendès-France
et CEPEAD Universida de Federal de Minas Gerais

**Autonomie des salariés, participation aux décisions et sentiment d'insécurité :
une analyse de la petite entreprise dans 25 pays européens**
Yvan Barel, Emmanuel Dion et Sandrine Fremeaux
Université de Nantes et Audencia École de management

**Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes :
proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative**
Ali Smida et Nabil Khelil
Université Paris XIII et IAE de Caen

Valoriser le potentiel humain ou délocaliser : quel choix pour les PME?
Virginie Gallego et Lynda Saoudi
CERAG Université Pierre-Mendès-France et ESC Clermont-Ferrand

**La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises :
quelle place et quelle évolution?**
Abdelwahab Aït Razouk et Mohamed Bayad
ESC Bretagne Brest et IAE de Nancy

Comptes rendus

Informations

**Tables des matières
des revues associées**

FORMULAIRE D'ABONNEMENT



Je désire m'abonner à la revue *Organisations et territoires* et je joins un chèque au montant de : _____ \$

Nouvel abonné (✓) : Renouvellement (✓) : Date : _____

Abonnement institutionnel	(6 numéros)	102,53 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement individuel	(6 numéros)	66,08 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement étudiant	(6 numéros)	47,85 \$	(Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.)
Abonnement gouvernemental	(6 numéros)	90,00 \$	(Fournir certificat d'exemption des taxes)
Abonnement hors Canada	(6 numéros)	165,19 \$	(Tx inc.) (110\$ + 35\$ frais de poste + taxes)

Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

- J'aimerais que mon abonnement débute avec le **DERNIER** numéro paru, soit :
Volume _____ N° _____
- J'aimerais que mon abonnement débute avec le **PROCHAIN** numéro à paraître, soit :
Volume _____ N° _____

Faites-nous parvenir vos coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopieur : _____

Courriel : _____

Adresse d'expédition :

Revue *Organisations et territoires*
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université, bureau H6-1430
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530 Télécopieur : (418) 693-9072
Courriel : revueot@uqac.ca Site Web : www.uqac.ca/revueot