

ÉVALUER L'IMPACT DE L'INFORMEL OU DE L'INVISIBLE DANS L'ENTREPRISE FORMELLE AFRICAINE : CAS DE LA TPE-PME CAMEROUNAISE

Jonas TCHAPNGA
FSEG
Université de Dschang
(Cameroun)

RÉSUMÉ :

L'objectif de cet article est de tenter d'identifier dans les entreprises en contexte africain, les phénomènes de l'informel ou de l'invisible, et d'évaluer leur influence dans les unités régulièrement constituées et en activité.

Nous avons opté pour une étude exploratoire. Nos travaux sont fondés sur une analyse de quatre TPE-PME camerounaises, pendant la période 2003 à 2015.

Les rapports de travaux en entreprises ont permis d'observer deux faits majeurs. D'une part, les phénomènes de l'informel ou de l'invisible, ont plusieurs facteurs clairement identifiés dans les pratiques en entreprise. D'autre part, leur influence sur le rendement, se révèle être significativement important. Le coût des anomalies non ou mal évaluées par la comptabilité (constituées des manques à gagner), peuvent équivaloir à plus de 29% du chiffre d'affaires annuel.

Mots clés : Comptabilité de l'informel - Comptabilité de l'invisible – Entreprise formelle – Entreprise informelle – TPE/PME camerounaise.

INTRODUCTION

Dans plusieurs entreprises, des phénomènes invisibles par la comptabilité sont nombreux¹. En Afrique notamment, certains d'entre eux, semblent accentuer de façon significative, la faible performance des entreprises. Le constat quasi permanent de cette faible performance est réel. Malgré de nombreuses explications² et propositions de solutions déjà faites, le problème continue de se

1 Sans être exhaustif, nous pouvons citer : l'émission de gaz à effet de serre ou CO2 (Obert, 2012) ; les déchets toxiques et la destruction de la biodiversité ; les incidents et accidents industriels à l'instar des accidents nucléaires (Lafontaine, 2012) ; certaines formes d'optimisation fiscale et notamment les paradis fiscaux avec les sociétés offshores (Fourriques, 2012 et 2013) ; la corruption et des détournements ; la négligence de l'information comptable et financière et la fraude (Moris, 2013) ; etc.

2 Notamment : en occident avec Lavigne et St Pierre (2002) ; Chapelier (1997 et 1994), Dupuis (1987) ; en Afrique avec Baidari (2005) ; Feudjo (2004) ; Bigou-Lare (2001) ; Ndzogoue (1993) ; Hernandez (1994) ; Etounga Manguélé (1990).

poser avec acuité. Nous estimons qu'un regard inquisiteur devrait être porté sur cet aspect explicatif jugé significatif.

Dans le cadre des entreprises formelles africaines, l'influence de l'informel³ ou de l'invisible⁴ est perçue de plusieurs manières. Les entreprises que nous avons consultées (dans une large majorité), ont de ce fait, des situations patrimoniales mal évaluées. Certaines, perdent annuellement d'importantes sommes d'argent à cause d'un manque de suivi permanent et rigoureux de la production, mais aussi de la mauvaise utilisation de l'information comptable et financière (ICF) dans le cadre de leur système de gestion. Ces défaillances qui ont des coûts relativement importants dans la gestion de l'entreprise, ont des origines diverses. Toutefois, elles sont principalement dues aux phénomènes de l'informel ou de l'invisible dans la gouvernance de l'entreprise. D'une part, cela peut provenir de la qualité peu crédible de l'ICF produite et utilisée dans les décisions managériales (gestion des données comptables par exemple). D'autre part, il peut s'agir des montants ou des opérations qui passent inaperçus dans les transactions, de petites sommes supposées négligeables dont on ne tient pas compte en comptabilité. On peut aussi noter : l'ignorance de l'importance d'une ICF fidèle ; le sentiment d'un suivi comptable agaçant, gênant, complexe, inutile et coûteux ; les détournements dans le circuit ; etc. Peut-on mesurer ces phénomènes ? Est-il nécessaire de les mesurer ? Comment les mesurer dans la TPE-PME africaine ? En d'autres termes, ***peut-on évaluer le coût (niveau d'influence) de l'informel ou de l'invisible sur la performance de l'entreprise africaine ?***

Pour davantage illustrer ce phénomène, et, toujours en nous référant à nos entretiens avec de très petites structures, le promoteur/dirigeant pense que la gestion de l'ICF se limite au fait de s'assurer, que tous les encaissements et décaissements de la journée sont bien faits. Or le gérant (très souvent propriétaire) a accordé de très petits crédits, et pris de petites dettes sans enregistrer. Il a fait des dégustations de produits sans écriture. Il n'a pas comptabilisé les détériorations de marchandises et les avaries. Il a consommé avec sa famille certains petits produits sans consigner par écrit. Des manquants de caisse n'ont pas été évalués pour rechercher l'origine. Les marchandises achetées et celles vendues n'ont pas été enregistrées de façon exhaustive. La gestion et l'inventaire de stock ne sont pas régulièrement faits. Plusieurs charges professionnelles⁵ et familiales⁶ ne sont pas rationnellement circonscrites et traitées conséquemment. Les réconciliations bancaires ne sont pas régulièrement faites ; etc. En général, le dirigeant de ce type d'entreprises n'appréhende toujours pas la nécessité urgente d'instaurer au minimum un livre dans lequel il aurait l'obligation de noter toutes les transactions, petites ou grandes, telles

3 L'informel semble être considéré comme tout ce qui ne rentre pas dans les normes prévues. Dans le cadre des enquêtes 1-2-3 sur l'emploi (phase 1), le secteur informel (phase 2) et la consommation (phase 3) réalisées par l'Institut National de la Statistique du Cameroun, le secteur informel est défini comme l'ensemble des unités de production dépourvues de numéro de contribuable et/ou ne tenant pas une comptabilité écrite formelle au sens du plan comptable (OHADA).

4 Sur le plan comptable, l'invisible représenterait ce qui n'est pas matérialisé par une pièce justificative de base et/ou enregistré en comptabilité. Ainsi : le verbal, les oublis, les omissions, les négligences, les imprévus, les imprévisibles, les sentiments, l'ignorance sont considérés comme invisibles dans la mesure où tous ces phénomènes ne sont généralement pas pris en compte par la comptabilité normative.

5 On peut citer des charges telle que: eau, électricité, téléphone, photocopie, manutention, impôt et taxes, rémunération, pénalités, pourbois, amortissements, provisions, etc.

6 On peut citer des charges telle que: frais médicaux, scolarité, ration, entretien familial, etc.

qu'elles se présentent, et en temps réel. Il s'agit ici, de la comptabilité de caisse selon Kamdem (2004), et de type « mémorial » selon Vlaemminck (1979), pour parer aux défaillances de la mémoire.

Contrairement aux autres informations de gestion, l'ICF devrait être omniprésente dans toutes les formes d'organisation quels que soient leur taille ou leur objet. Dans l'effectivité de la gestion de l'organisation, une unité aussi petite soit-elle ne peut se passer de la production et de l'utilisation de l'ICF sans se mettre en difficulté. Tout gestionnaire, aussi bien le boutiquier qui n'effectue que des opérations d'achat-vente, que l'industriel qui supervise plusieurs domaines de gestion, a un besoin urgent d'une ICF bien traitée, pour le fonctionnement de ses activités. Sans faire allusion au cas des entreprises du secteur informel, dans de nombreuses TPE-PME africaines, la production normative et l'utilisation effective d'une ICF sont généralement négligées (Dupuy, 1987 ; Warnier, 1993 ; Hernandez, 2000), ce qui entraîne des coûts de gestion importants. L'ICF utilisée dans ces structures respecte rarement les règles de collecte, de traitement et d'enregistrement régulier des pièces justificatives de base qui authentifient la qualité de l'information produite. Plus souvent, l'oralité selon Hernandez (1994) et l'intuition selon Mintzberg (1990) prennent le pas sur le papier, l'écrit et l'analyse. Or la simple discipline qui consiste à respecter ce principe joue un rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité du système de gestion de l'entreprise.

En nous appuyant sur le cas camerounais, et à partir d'une étude qualitative exploratoire réalisée sur quelques entreprises, l'objectif visé par cet article est d'appréhender le coût (degré d'influence) de l'informel ou de l'invisible, dans le management de l'entreprise africaine. En d'autres termes, nous nous proposons dans cette étude de présenter et d'indiquer le niveau d'influence (le coût) des phénomènes relativement invisibles aux yeux de la comptabilité sur le rendement des entreprises formelles africaines.

Notre recherche présente en contexte africain plusieurs contributions. Premièrement, elle contribue à la littérature sur la faible performance des entreprises en Afrique en mettant en exergue, la question de l'évaluation du coût (degré d'influence) de l'informel ou de l'invisible dans la gouvernance d'une entreprise formelle. Deuxièmement, ce papier contribue de manière significative aux recherches sur le comportement des promoteurs et dirigeants des entreprises africaines, par rapport à leur perception du concept de qualité de l'ICF produite et utilisée dans leur système de gestion. Troisièmement, étant donné que le contexte occidental est assez avancé dans la résolution du phénomène de l'informel, notre étude présente une diversification des contextes étudiés, surtout lorsqu'on sait que l'influence de l'informel a un coût de gestion relativement important en Afrique.

Pour ce faire, nous allons explorer dans la littérature, quelques travaux qui présentent et expliquent l'influence de ces phénomènes ; suivra une démarche méthodologique ; enfin, nous allons présenter les résultats d'une observation empirique des cas tirés de nos investigations de terrain.

1 - ÉVALUER L'INFORMEL OU L'INVISIBLE DANS L'ENTREPRISE : UNE ANALYSE SUCCINCTE DE LA LITTÉRATURE

Nous proposons dans cette phase une revue de la littérature des travaux ayant abordé la question de l'évaluation comptable de l'informel ou de l'invisible du point de vue de son influence sur la gestion de l'entreprise et de la société.

1.1 La comptabilité de l'informel

L'informel (cf supra) semble être considéré comme tout ce qui ne rentre pas dans les normes prévues. Dans une étude réalisée sur 76 PME camerounaises, Warnier (1993) estime que les plus importantes, emploient parfois les européens, et disposent d'une comptabilité, si non d'une gestion formalisée et moderne. Mais la gestion de la majorité d'entre elles reste patrimoniale et informelle : pas de séparation entre les comptes de l'entreprise et ceux de la maisonnée de son dirigeant ; la tenue d'une comptabilité en partie double reste rare. Cette situation suscite selon lui deux interrogations : la gestion des PME camerounaises est-elle bonne ? Ou en d'autres termes, obéit-elle aux règles posées par les manuels de gestion ? Les travaux de Warnier (1993, p. 224) précisent en outre ce qui suit : *« Faute d'avoir accès à la comptabilité, aux dossiers du personnel, aux bilans et comptes financiers, il est souvent difficile de savoir si la gestion des PME camerounaises obéit à l'orthodoxie des manuels. Par contre le contact prolongé avec les entrepreneurs, l'écoute attentive de leurs discours, des conclusions qu'ils ont tirées de leur expérience, l'observation de leur pratique, permettent de mesurer le chemin qu'ils ont parcouru vers un modus operandi inspiré par le souci constant des performances de leur entreprise ».*

Il ressort de cette analyse de Warnier qu'une entreprise est informelle si, elle ne respecte pas trois caractéristiques essentielles: l'existence légale de la structure, l'authenticité formelle d'un dossier du personnel et la présentation d'une comptabilité normée. Mais, même pour celle qui respecte ces trois caractéristique, la question de Warnier demeure ; à savoir, la gestion des PME camerounaises obéit-elle à l'orthodoxie des manuels ? En d'autres termes, n'assiste-t-on pas à une gestion informelle dans l'entreprise formelle camerounaise ? L'informel ici étant le reflet de tout ce qui ne rentre pas dans les normes ou encore tout ce qui n'est pas visible par la comptabilité. Que peut bien représenter l'invisible dans l'entreprise visible ou formelle et comment évaluer son influence ?

1.2 La comptabilité de l'invisible

Sur le plan comptable, l'invisible représenterait ce qui n'est pas matérialisé par une pièce justificative de base et/ou enregistré en comptabilité. Ainsi : le verbal, les oublis, les omissions, les négligences, les imprévus, les imprévisibles, les sentiments, l'ignorance sont considérés comme invisibles dans la mesure où tous ces phénomènes ne sont généralement pas pris en compte par la comptabilité normative. Cependant, deux phénomènes importants à notre sens, généralement invisibles par la comptabilité méritent d'être plus amplement évoqués ici pour

mieux expliciter notre analyse. C'est le phénomène de la fraude et des montages artificiels tels les paradis fiscaux avec les sociétés offshores.

1.2.1 La fraude dans l'entreprise

Dans son article intitulé « gouvernance et fraude dans les entreprises », Moris (2013, p. 48) choisit d'analyser le phénomène de fraude dans les entreprises sous l'angle de la perspective dite disciplinaire de la gouvernance. Il se décline en deux visions : la vision partenariale selon les parties prenantes et le processus de création de valeur retenus (Charreaux et Desbrières, 1998) ; la vision actionnariale où les dirigeants d'entreprises sont supposés maximiser la création de valeur des actionnaires, ces derniers étant la seule partie prenante considérée dans le partage de la valeur créée par l'entreprise. Mais comment peut-on appréhender ce phénomène de fraude dans l'entreprise ? Quel peut être son impact dans la gestion ? Quels mécanismes de détection peut-on envisager mettre en place ?

Selon Moris (2011), plusieurs formes de fraudes existent au sein de l'entreprise. Mais les plus attractives surtout pour la presse sont celles qui impliquent un grand nombre de personnes et ont un lien avec l'environnement, les délits boursiers ou les infractions à la paix publique (usage de faux en écriture privée, trafic d'influence, corruption, prise illégale d'intérêt...). Pour tous ces phénomènes, le manque à gagner par l'entreprise est difficilement perceptible par la comptabilité.

Une fraude commise au sein de l'entreprise est alors supposée aller à l'encontre des intérêts des actionnaires car, générant des coûts financiers et extra-financiers, elle peut entraîner une destruction de la valeur organisationnelle. Ces coûts sont ceux supportés par l'entreprise durant la fraude (détournement d'actif, abus de confiance, vol...) mais aussi ceux qui peuvent découler de la découverte de la fraude. Pour Schnatterly (2003) les fraudes ont des coûts très importants et leur impact sur l'entreprise nécessite de les prévenir ou de les détecter. Il affirme dans ses travaux que les coûts de fraudes commises par les « cols blancs » représentent entre 1 et 6% du montant des ventes annuelles des entreprises américaines. En fait, avant une éventuelle condamnation, les fraudes entraînent directement une réduction de richesse créée par l'entreprise. Après la condamnation, les conséquences financières (amende et pénalités...) et extra-financières (image abimée...) s'additionnent.

Pour Charreaux (1997), le système de gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont « pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Autrement dit qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Ces mécanismes sont constitués de lois, conseil d'administration, médias, marchés financiers... Ils permettent de lutter contre les fraudes par leurs rôles et compétences respectifs. Les médias selon Bushee et al. (2010) ont un rôle important dans ce domaine en tant qu'intermédiaire informationnel de premier plan. Dyck et al. (2010) pense que la détection des fraudes ne semble vraiment possible que par le tissage d'une toile dense entre un ensemble de mécanisme et d'agents. Pour lui, une gouvernance efficace ne peut s'appuyer que sur un ou deux mécanismes.

Lorsque Schnatterly (2003) étudie l'efficacité d'un ensemble de mécanismes permettant de prévenir et de détecter les fraudes, ses résultats montrent que les mécanismes de gouvernance opérationnel (contrôle et procédures internes, codes de conduite, rémunération incitative pour tous les salariés...) dominent les mécanismes traditionnels (indépendance des membres du conseil d'administration, rémunération incitatives des dirigeants...). Farber (2005) penche plus sur les liens entre la qualité du système de gouvernance d'entreprise et les fraudes liées à l'information financière. Selon lui, les firmes frauduleuses se caractérisent par une gouvernance de mauvaise qualité (peu d'administrateurs externes sont intégrés dans le conseil d'administration, peu d'expert financiers le sont dans les réunions de comité d'audit, rareté de ces dernières, cumul de poste de directeur général avec celui de président du conseil...). Ses résultats confirment ceux de Dechow et al. (1996) plus anciens.

D'après Dyck et al. (2010), les dénonciateurs initiaux de fraudes les plus efficaces sont : les salariés (17%), les analystes financiers (14%), les autorités régulatrices du secteur (13%) et la presse (13%)

1.2.2 Les sociétés offshores dans les paradis fiscaux

Ce sont des sociétés qui, non seulement voilent la comptabilité normale des entreprises, mais aussi sont logées dans des pays où la fiscalité est moins exigeante (Fourriques, 2012). En effet, pour rendre plus difficile le contrôle fiscal de la comptabilité de certains établissements, il a été constaté que certaines sociétés, principalement les multinationales, utilisaient le « Treaty Shopping » ou l'usage abusif des conventions fiscales internationales, pour minimiser ou éluder leurs impôts et taxes. Cette technique qui relève en principe de la fraude fiscale selon Fourriques (2012) va consister en l'interposition sans justification économique d'une société intermédiaire (société-relais ou société-écran) créée aux seules fins de bénéficier des stipulations conventionnelles favorables.

Ces entreprises dénommées « sociétés offshore » (Fourriques, 2012), sont immatriculées dans un pays où le propriétaire n'est pas résident ; de plus son activité économique ne s'exerce en principe pas sur ce territoire. Elles sont ainsi créées, le plus souvent, dans des paradis fiscaux (pays refuge à fiscalité significativement allégée), pour y fixer des bénéfices réalisés dans certaines opérations. Le but est également d'encaisser des revenus qui devraient directement échoir aux personnes qui les contrôlent et de les mettre à l'abri de la fiscalité applicable dans l'état de résidence des bénéficiaires.

D'un point de vue fonctionnel, Fourriques (2012) classe ces sociétés en cinq grandes catégories : les sociétés de facturation⁷ ; les sociétés prestataires de service⁸ ; les sociétés de gestion de redevances en matière de propriété

7 Elles interviennent dans le cadre d'opérations de commerce international (vente ou achat de produits pour le compte de la société mère). Elles agissent parfois par une activité intermédiaire de commerce plus ou moins fictive et manipulent les prix pour transférer les bénéfices dans les paradis fiscaux.

8 Elles facturent des services réellement rendus (études technique ou de marché, de publicité ou d'assistance technique) à des prix exagérés ou des services parfois fictifs. Le but étant de localiser les bénéfices correspondant dans les paradis fiscaux, ou de diminuer le bénéfice des entreprises des pays dans lesquels la prestation est réellement effectuée.

industrielle⁹ ; les sociétés d'administration ou de gestion de patrimoine¹⁰ ; les sociétés de brevets¹¹.

Malgré le fait que l'influence de ces phénomènes ne soient pas aussitôt visibles par la comptabilité, celle-ci peut dans une certaine mesure réussir à les évaluer ex-post par un audit après coup. ; C'est le cas par exemple des affaires Enron, Woldcom, Parmalat, Vivendi etc.

Certes, la quasi-totalité de ces phénomènes sont relativement invisibles par la comptabilité objective, mais une bonne organisation du système de gestion de l'entreprise peut mieux prévenir la plupart de ces défaillances et améliorer ainsi de façon significative leur prise en compte par la comptabilité régulière. Dans le cadre de cet article, nous n'allons pas véritablement insister sur l'analyse approfondie de ces phénomènes, souvent très sophistiqués pour les TPE-PME africaines (cible de notre étude), qui ne sont pas nécessairement liées à des sociétés mère. Nous allons surtout nous appuyer sur des comportements déviants simples, liés à la discipline classique du management. Ainsi, la négligence d'une analyse prévisionnelle avec une étude sérieuse des thèmes, l'organisation peu rationnelle des activités de la firme, l'indiscipline dans le contrôle de ce qui doit être fait et la gestion rigoureuse des écarts vont constituer l'essentiel des rubriques d'analyse dans ce travail.

En effet, toutes les évaluations ex-post des dits phénomènes permettent à notre sens à l'entreprise et à la communauté internationale non seulement d'éviter les coûts financiers extrêmement élevés, mais surtout d'essayer de minimiser ex-anté les conséquences catastrophiques sur les hommes et la société après coup.

Ces quelques éléments d'éclairage de la littérature nous orientent vers une démarche méthodologique spécifique au cas camerounais.

2 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ADOPTÉE

Pour essayer une évaluation du point de vue comptable de l'impact de l'informel ou de l'invisible dans l'entreprise camerounaise, nous avons commencé une exploration par la méthode qualitative en utilisant comme outil d'investigation l'étude des cas. Les travaux sont fondés sur une analyse de quatre entreprises camerounaises constituées des TPE et PME. Ces entreprises sont sélectionnées dans la liste des travaux professionnels que nous avons réalisés dans un intervalle de temps assez important (2003 – 2015). Il est question dans cette deuxième étape d'investigation, de restituer des extraits spécifiques de travaux d'audit effectués dans ces entreprises. Cet échantillon d'entreprises a été choisi compte, tenu de l'objectif de notre étude qui est celui d'esquisser une évaluation de l'influence de l'informelle ou de l'invisible dans la TPE-PME camerounaise.

9 Ces sociétés sont constituées afin de localiser dans un paradis fiscal le produit des redevances dues en contrepartie de la cession ou de la concession de brevet, marques et savoir-faire.

10 Leurs but est de dissimuler certains éléments du patrimoine du contribuable (exemple : immeubles, bateaux). La société écran acquiert ces biens au moyen de fonds d'origine frauduleuse ou illicite apporté par le contribuable.

11 Ce sont les sociétés au nom desquelles peuvent être pris des brevets qui sont ensuite concédés ou cédés. Si le brevet est réel, le profit correspondant revient à la société écran, si le brevet est fictif, l'opération équivaut à une fausse facturation.

Nous avons alors choisi de sélectionner les entreprises qui révèlent quelques indicateurs pouvant nous permettre d'appréhender l'impact de ces deux phénomènes sur le rendement organisationnel.

2.1 Présentation de l'échantillon

Nous avons souhaité avoir dans notre échantillon les branches d'activité plus ou moins diversifiée¹². Les matériaux récoltés proviennent essentiellement des entretiens semi-directifs conduits auprès de l'ensemble des individus en lien direct avec le système de gestion comptable, en qualité de commanditaire (Direction), concepteur (chef comptable, auditeur, contrôleur), ou utilisateur (toutes populations confondues). Il y a également eu l'analyse des différents documents afférents aussi bien à la stratégie, à l'opérationnel, qu'au système de contrôle (plan d'action, procédures, budgets, états comptables et financiers, etc.).

2.2 Le recueil codage et la transcription des entretiens

Le guide d'évaluation a été construit sur la base de cinq indicateurs principaux : le chiffre d'affaires annuel moyen (chiffre d'affaires moyen des trois dernières années) ; le profil¹³ des promoteurs et dirigeants principaux ; le niveau¹⁴ d'organisation du système de gestion (fondé sur dix critères d'évaluation dichotomique)¹⁵ ; les facteurs correspondants aux phénomènes¹⁶ de l'informel ou de l'invisible qui favorisent les pertes financières ou la mauvaise évaluation de la situation patrimoniale ; l'évaluation¹⁷ annuelle des déficits financiers liés à certaines des anomalies relevées. Il est important de préciser que l'indicateur correspondant à la taille de l'entreprise s'obtient selon le critère¹⁸ de chiffre d'affaires : les très petites entreprises (TPE) sont celles dont le chiffre d'affaires va de zéro à 30 millions de Frs CFA ; les moyennes entreprises (ME) sont celles qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions ; les petites entreprises (PE) ont un chiffre d'affaires situé entre 30 et 100 millions de Frs CFA.

L'essentiel des données d'investigation est présenté dans un tableau à double entrée (en annexe 1) : en lignes la liste des quatre entreprises étudiées et en colonnes dix critères d'étude choisis dont les cinq ci-après, prépondérants, sont

12 Il s'agit de : la production d'œuvres littéraires ; la micro finance ; les soins médicaux .

13 Les différents profils retenus sont les suivants : non scolarisé (qui n'a aucun diplôme) ; peu scolarisé (qui a au moins le CEPE) ; scolarisé (qui a au moins le BEPC) ; cadre (qui a au moins le bac) ; cadre de haut niveau (qui a au moins le Master).

14 Les appréciations retenues sont les suivantes: organisation nulle (pour une évaluation égale à 1point) ; très mauvaise organisation (pour 2 points) ; mauvaise organisation (pour 3 points) ; organisation médiocre (pour 4 points) ; organisation moyenne (pour 5 points) ; organisation passable (pour 6 points) ; assez bonne organisation (pour 7 points) ; bonne organisation (pour 8 points) ; très bonne organisation (pour 9 points) ; excellente organisation (pour 10 points.)

15 Les dix critères sont l'existence ou pas : d'une étude de faisabilité ou d'un business modèle ; des objectifs écrits et quantifiés ; d'un système de gestion organisé en départements opérationnels ; d'un manuel de procédure écrit ; des réunions stratégiques et opérationnelles de travail ; d'un système comptable suivi ; d'un système marketing et commerciale suivi ; d'une production de l'information de gestion de qualité ; d'une utilisation effective de l'information de gestion produite dans l'entreprise ; d'une analyse des résultats avec recommandation des mesures correctives.

16 Ces facteurs sont des anomalies relevées dans les différents rapports des travaux d'audits effectués dans les dites entreprises.

17 Il est question ici d'essayer d'estimer annuellement le montant correspondant pour ces anomalies soit à une mauvaise évaluation, soit à un manque à gagner par l'entreprise (voir tableaux en annexe 1).

18 Pour rester dans l'esprit du classement que l'acte uniforme OHADA prévoit pour les trois systèmes de clôture des comptes (Dobill 2013, p.27)..

plus utiles dans cette étude. Il s'agit, comme déjà précisé plus haut : du chiffre d'affaires annuel moyen ; du profil ¹⁹ des promoteurs et dirigeants ; de l'appréciation ²⁰ de l'organisation du système de gestion ; de l'appréhension ²¹ des principaux phénomènes de l'informel ou de l'invisible dans l'entreprise ; de l'estimation ²² minimale de l'impact des phénomènes de l'informel ou de l'invisible. Sur la base de ces différents critères, le tableau d'analyse en annexe 1 à été élaboré.

Les textes de transcription forment en moyenne un volume de 8 à 12 pages pour chaque cas. Les retranscriptions ont fait l'objet de relectures successives, de notre part et de celle des personnes interviewées. Un verbatim (extrait) se trouve en annexe 2.

3 - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Elle va comporter deux phases : l'analyse des données d'investigation et la présentation de la synthèse des analyses.

3.1 Analyse des données d'investigation

Il s'agit des données recueillies et classées dans le tableau en annexe 1 sur la base des différents critères énoncés plus haut.

3.2 Synthèse des analyses et essai d'interprétation

Les données recueillies dans les tableaux en annexe 1 et 2 appellent quelques observations et interprétations importantes :

3.2.1 Identifier les indicateurs des phénomènes et discuter

Sur la base du recensement dans les entreprises étudiées des différents éléments qui correspondent relativement à ces deux phénomènes, nous pouvons tenter un reclassement général par catégorie.

Les indicateurs du phénomène de l'informel identifiés, sans être exhaustif sont les suivants : l'inexistence d'un business model ; l'absence d'un programme de formation des ressources humaines ; l'inexistence d'un service comptable ; la négligence de l'élaboration des états financiers ; les dépenses non ordonnées ; les pièces de base non signées ; l'inexistence des procédures comptables ; l'inexistence de manuel de procédures écrites ; les cumuls de tâches incompatibles ; des postes non pourvus ; des reçus de paiement non établis ; les incohérences entre sortie de caisse et pièce justificative ; des pièces comptables

¹⁹ Il s'agit d'une appréciation par rapport au niveau d'étude du promoteur et du dirigeant principal comme indiqué dans la méthodologie ci-dessus.

²⁰ Il a été question ici d'affecter à l'organisation de chaque système de gestion une note qui va de 0 à 10 sur la base de quelques questions simples et à réponses dichotomiques par rapport aux éléments indiqués dans la méthodologie plus haut.

²¹ Nous avons à ce niveau essayé d'identifier dans la gestion de chaque entreprise étudiée, les situations opérationnelles correspondantes à des phénomènes soit informels, soit relativement invisibles à la comptabilité formelle.

²² Dans cette phase, pour appréhender l'influence de ces phénomènes sur la gestion de l'entreprise, il a fallu identifier si possible au moins un élément évaluable pour nous permettre d'apprécier son degré d'impact par rapport au chiffre d'affaires moyen

non classées ; des enregistrements comptables non conformes aux normes ; les états financiers non faits ; les documents de base mal remplis ; l'inexistence des réseaux de communication informatique ; les déclarations statistiques et fiscales inexistantes ; etc.

Si nous convenons que le terme « formel » permet de qualifier ce qui est nettement déterminé, délimité, organisé, stable et reproductible, l'absence d'une étude de faisabilité ou d'un modèle économique pour une entreprise, l'inexistence d'un manuel de procédures écrites, les dépenses non ordonnées, les enregistrements comptables non conformes aux normes etc., relèvent de l'informel. C'est en ce sens que Warnier (1993) estime que la gestion des PME camerounaises n'obéit pas aux règles posées par les manuels de gestion.

Les éléments constitutifs du phénomène de l'invisible peuvent être considérés comme étant : l'inexistence des fiches de stocks ; l'inexistence d'une analyse prévisionnelle ; les sorties informelles de stock ; le gestion comptable non suivie ; les opérations non enregistrées ; le non suivi de travaux de production ; les documents de base négligés ; la gestion financière approximative ; les stocks accessibles à tous les employés ; les approvisionnements non rigoureux ; la gestion des avaries, les dégustations, les vols négligés ; l'inexistence des contrôles et matérialisation des contrôles ; le manque de rigueur dans le suivi de la production ; l'accumulation des anciens stocks invendables sans application des principes comptables ; la mauvaise gestion des nouveaux et anciens stocks ; l'insuffisance des dispositifs de sécurité pour vol et détournements ; le système de gestion de données comptables ; le suivi fiscal négligé ; le suivi budgétaire approximatif ; le suivi de recouvrement négligé ; les travaux de fin d'exercice négligés. Tout ce qui n'est pas matérialisé par une pièce justificative de base et/ou enregistré en comptabilité est considéré comme invisible dans l'entreprise visible ou formelle. Dès lors, l'absence des fiches de stock, l'inexistence d'une analyse prévisionnelle en vu d'un meilleur contrôle, les opérations non enregistrées, les documents de base négligés, la gestion financière approximative, le manque de rigueur dans le suivi de la production, les travaux de fin d'exercice négligés etc., sont des comportements dans l'entreprise qui font passer inaperçus plusieurs éléments, petits ou grands mais constitutifs d'importants manques à gagner pour la firme. C'est en ce sens que Farber (2005) penche plus sur les liens entre la qualité du système de gouvernance d'entreprise et les fraudes liées à l'information financière. Selon lui, les firmes frauduleuses se caractérisent par une gouvernance de mauvaise qualité.

Toutefois, il existe ainsi plusieurs phénomènes difficiles à prévoir. C'est le cas par exemple de l'inadaptation au changement ; la méfiance vis-à-vis des nouveaux ; les suspicions dûes au désaccord entre hauts cadres ; l'absence de l'esprit d'équipe ; les zones d'ombre et les ambiguïtés du système de rémunération ; les dissimulations d'informations ; les clients abusés ; les dossiers introuvables ; les reçus de versement aux fournisseurs dissimulés ; les recettes dissimulées ; les recrutements anarchiques ; les consommations excessives de charges ; les ratios prudentiels non respectés ; les non convocations des conseils d'administration ; les procédures de recouvrements non respectées ; les rapports de commissariat aux comptes non remis au conseil d'administration ; le non respect des procédures du comité de crédit ; les budgets non soumis au conseil d'administration ; l'octroi d'important crédits au PDG sans avis du conseil d'administration ; etc. Ces types de comportements influencent significativement

la performance et la stabilité de l'entreprise. Ce qui corrobore les travaux de Dyck et al. (2010) qui pensent que la détection des fraudes ne semble vraiment possible que par le tissage d'une toile dense entre un ensemble de mécanismes et d'agents ; et pour Charreaux (1997), ces mécanismes sont constitués de lois, conseil d'administration, médias, marchés financiers...

Certes, les frontières entre l'informel et l'invisible peuvent à certains moments, et par rapport à plusieurs facteurs être difficiles à établir. Ainsi, un aspect considéré comme informel peut déjà être caractérisé d'invisible par la comptabilité. Si du fait de l'incomplétude du contrat par exemple, cet aspect n'a pas été mentionné dans les écrits parce qu'il était difficile à prévoir, le phénomène devient à la fois informel, invisible et même imprévisible. Nous n'oublions pas de mentionner que certains phénomènes en apparence négligeable, peuvent s'avérer après analyse approfondie plus déterminant pour la gestion de la firme. Il est donc nécessaire de toujours essayer d'estimer l'influence même des plus petits indicateurs de ces phénomènes sur la gestion de l'entreprise.

3.2.2 Appréhender l'impact des indicateurs identifiés sur la gestion

Il nous semble assez difficile ex-anté, d'évaluer le degré d'influence des phénomènes de l'informel ou de l'invisible, sur la gestion de l'entreprise. Cependant, cette évaluation peut bien être possible ex-post. Pour une même entreprise, une pluralité de dimensions de ces phénomènes peut être recensée, mais une ou quelques unes d'entre elles peuvent bien nous orienter par rapport à leur degré d'impact sur la performance de l'entreprise.

Pour plusieurs entreprises suivies, malgré la présence de plusieurs éléments caractéristiques des phénomènes de l'informel ou de l'invisible, nous n'avons pas pu identifier ceux permettant de procéder à une évaluation chiffrée. Mais pour les quatre entreprises qui constituent l'échantillon de cette étude, il a été identifié au moins un élément constitutif du phénomène qui permet de décrire, expliquer et apprécier de façon chiffrée son impact dans la gestion de l'entreprise.

Le cas 1 : CLE

La société dénommée « Les Editions CLE » est une entreprise créée en 1963 ayant son siège à Yaoundé. Le Centre de Littérature Evangélique (CLE) est une maison d'édition qui a pour objet de produire et de diffuser tous les genres du matériel audio-visuel de culture chrétienne et plus généralement, tout véhicule culturel, susceptible de favoriser le progrès de l'œuvre éducative en Afrique. Ses principaux clients sont le MINESEC, les universités, la société civile. L'essentiel des données relatives au système de management et les facteurs liés au phénomène de l'informel ou de l'invisible sont groupés dans les tableaux en annexes 1 et 2.

Une étude de la situation patrimoniale de cette entreprise sur trois ans permet de voir son évolution dans le temps. Au niveau de la structure financière, on peut réaliser que les fonds propres liés aux résultats réalisés sont croissant, ce qui semble exprimer une bonne performance financière dans la mesure où les

résultats sont bénéficiaires chaque année depuis plus de trois ans. Au niveau de la rentabilité, l'activité d'édition l'emporte largement sur l'activité de la diffusion ; donc la vente édition se révèle être le poste dominant (91%) du chiffre d'affaire global. Au niveau de l'analyse de l'activité, pendant que le chiffre d'affaires augmente, les fonds propres s'accroissent aussi puisqu'ils sont constitués par les résultats réalisés.

Tableau 1 : évolution de quelques postes

	2000	2001	2002	2003
Produits finis	190 283 986	310 181 674	375 730 819	404 359 920
Ventes	101 803 956	254 069 546	152 945 031	117 738 756
Production stockée	80 761 607	119 897 688	65 549 145	28 629 101

Sources : Nos données d'investigation

Nous pouvons observer à partir du tableau ci-dessus que : le stock de produit finis 2001 équivaut au stock de produit finis 2000 plus la production stockée 2001 ; le stock de produit finis 2002 équivaut au stock de produit finis 2001 plus la production stockée 2002 ; le stock de produit finis 2003 équivaut au stock de produit finis 2002 plus la production stockée 2003.

Sur les trois dernières années, la moyenne des ventes est de 174 917 778 Frs CFA et la moyenne des accroissements de stock (productions stockées) est de 71 358 644,7 Frs CFA. Du fait d'un mauvais système d'évaluation de stock, en moyenne un montant équivalent à 40,80% (71 358 644,7/174 917778) du chiffre d'affaires correspond à des anciens stocks invendables qui s'accumulent d'année en année. Sur le plan comptable, les mesures adéquates ne sont pas prises, et les états financiers présentent régulièrement des situations patrimoniales favorables (les capitaux propres sont progressivement accrus). Pourtant, ces stocks devraient être régulièrement provisionnés et une grande partie mise au rebut ou liquidée à prix symbolique. Du fait de cette défaillance, la valeur patrimoniale est élevée, les bénéfices sont fictifs et les impôts sur les bénéfices correspondants sont calculés et devraient être liquidés.

Le cas 2 : GBF

Godly Businessmen Fund (G.B.F) est une société de micro finance créée en mars 2001 par un petit groupe de jeunes hommes d'affaires résidants à Douala avec un capital variable de 3 630 000 FCFA au 31 décembre 2001. Après deux ans de faible activité, l'assemblée générale a perçu un besoin de réorganisation et a confié cette restructuration au conseil d'administration.

Ainsi, l'ouverture du capital a porté celui-ci à 250 millions de franc CFA avec libération dans les délais brefs du quart au moins soit 62,5 millions de CFA. La société est devenue GBF - S.A. Cette opération aura permis à GBF- S.A. dès septembre 2004 de relancer ces activités sur une base de gestion professionnelle et rationnelle en s'étendant progressivement sur le plan national. Au 31

décembre 2006 GBF – S.A. affiche des indicateurs assez rassurants. Mais le style de management du principal dirigeant va prendre une autre orientation. Pour la présente étude, un extrait de verbatim se trouve en annexe 2. Nous avons ci-dessous un extrait de charge présentée en prévision réalisation et écart.

Tableau 2 : Analyse comparée des charges

Charges	Prévision en % CA	Réalisation en % CA	Ecart en % CA
Frais de communication	5	11,18	6,18
Fournitures de bureau	5	30,4	25,4
Missions et déplacement	4	10,18	6,18
Total	14	51,76	37,76

Sources : Nos données d'investigation

Le chiffre d'affaires annuel est de 219 723 166 Frs CFA. Dans cette structure, malgré que son système de gestion soit bien organisé, le système général de contrôle a été suffisamment dilué au fil des ans (pas de réunion du conseil d'administration, pas d'examen de rapport des commissaires aux comptes, cumul du poste de PCA et du DG, pas de contrôle de gestion effectif, etc.). Ces manquements ont permis de constater après coup qu'en moyenne, certaines charges pourtant bien estimées au départ, accusent au total des dépassements annuels de 37,76% du chiffre d'affaires.

Le cas 3 : Rehobo

La déclaration statistique et fiscale (DSF) de Rehobo a été élaborée indépendamment par deux consultants (le consultant T, un comptable ; et le consultant B un fiscaliste). Le promoteur de l'entreprise a choisi de faire confiance au fiscaliste et a déposé son document au fisc. Après le dépôt de la DSF, s'en est suivi une confrontation des travaux des deux consultants dont un extrait est restituée dans le verbatim en annexe 2. Le bilan comparé est celui ci-dessous.

Tableau 3 : Bilans comparés

Actif	Normal (consultant T)	Habillé (consultant B)	Passif	Normal (consultant T)	Habillé (consultant B)
Immobilisations corporelles	731 100	871 100	Capital	-5 187 935	1 000 000
Créances et emplois assimilés	1 307 500	865 456	Résultat net (bénéfice)	3 025 690	3 065 556
Trésorerie-actif	171 469	2 680 000	Clients, avances reçues	2 250 000	0
			Dettes	496 859	351

			fiscale		000
			Autre dettes	1 625 455	0
Total actif	2 210 069	4 416 556	Total passif	2 210 069	4 416 556

Sources : Nos données d'investigation

Le chiffre d'affaires de l'entreprise est de 27 660 930 Frs CFA. Le phénomène de gestion des données comptables permet à cette entreprise de présenter annuellement une situation patrimoniale favorable. L'impact d'un classement incorrect des éléments du patrimoine (habillage du bilan) correspond en moyenne à un montant équivalent à 22,51% du chiffre d'affaires. Les conséquences sont de plusieurs ordres.

Nous réalisons que les travaux effectués par le consultant B qui se dit « cabinet comptable » mais apparemment illégaux et qui élaborent même les états financiers et la DSF sont faits très mécaniquement. Ils ne sont très souvent pas en mesure d'expliquer rationnellement l'intérêt de leur travail pour l'entreprise dans la mesure où ils ne savent souvent pas la nécessité et même les objectifs de la comptabilité. Pour eux, il faut aider l'entreprise à tromper le fisc.

Le promoteur ne comprend pas que les états financiers constituent un excellent outil de gestion pour lui, notamment dans le suivi de son activité. Pour cette raison, il devrait rechercher des informations et documents réguliers et sincères, c'est-à-dire fiables pour décider. Son souci est d'obtenir un bilan qu'il va déposer à l'administration fiscale pour s'en libérer et payer moins d'impôt. Le comportement des postes du bilan ne l'intéresse guère. Ce promoteur n'est donc pas aidé dans son ignorance de lecture utile et managériale du bilan par ceux qui l'aide à produire cette information comptable et financière

Ces types de travaux constituent des germes de destruction et de défaillance des entreprises et même de l'économie toute entière. Lorsque ces entreprises accumulent sur plusieurs années ces anomalies, un quelconque audit ou une vérification objective et rigoureuse de comptabilité par le fisc à un moment donné peut imposer des contentieux ou un redressement qui influence significativement la continuité de l'activité. Ce qui va contraindre l'entreprise à la cessation des activités et plus encore à la perturbation de l'économie.

La position de cette forme de structures comptables dans le système économique influence nécessairement l'économie nationale sur un large spectre dans la mesure où ils sont nombreux à monter ces types de bilan (bilans habillés) pour plusieurs PME.

Le cas 4 : Confidence Fina (CF)

Cette structure est dénommée socialement « CONFIDENCE FINANCE » (CONFIN). Elle est créée le 03 janvier 2012, son siège social est à Douala. C'est une société coopérative de micro finance. Elle est administrée par un conseil d'administration qui a délégué la gestion quotidienne à un directeur général nommé par ce conseil. La micro finance a pour activité principale les services

bancaires de catégorie 1 et notamment : l'encouragement à l'épargne des petits commerçants par le moyen de la collecte journalière ; l'ouverture des comptes courants pour les opérations commerciales ; l'octroi des découverts mensuels aux petits commerçants ; l'octroi de petits crédits à court terme ; etc. Dans le cadre d'une mission d'audit opérationnel, plusieurs observations et analyses sont faites. Pour alimenter la présente étude un extrait de verbatim de ces travaux se trouve en annexe 2. Le tableau ci-dessous est un bilan établi par un cabinet comptable et ajusté par un consultant indépendant.

Tableau 4 : Balance sheet 2013

Assets	Amont	Ajusted	Liabilities	Amont	Ajusted
Fixed assets	33 506 102	33 406 102	Capital	84 344 881	84 344 881
Credits to customers	108 440 480	87 959 374	Surplus revenue over expenses	8 124 588	-12 966 528
Cash receipts	4 995 566	4 995 566	Deposits of members	55 716 065	55 716 065
Prepayments	5 114281	5 114 281	Short term debts	325 238	325 238
Reciprocal accounts	17 149 478	17 149 478	Cash receipt accounts	4 995 566	4 995 566
Treasury accounts	4 707 266	4 197 266	accruals	3 470 368	3 470 368
			Reciprocal account	16 936 477	16 936 477
Grand total	173 913 183	152 822 067	Grand total	173 913 183	152 822 067

Source : Nos données d'investigation

Le chiffre d'affaires moyen de la firme est de 58 892 432 Frs CFA. La négligence des principes comptables (provisions sur créances non constituées, pertes sur créances non constatées, des anomalies dans les enregistrements comptables, etc.), conduit à constater qu'en moyenne, un montant équivalent à 17,91% du CA de l'entreprise est en réalité fictif. C'est ainsi que des résultats en principe négatifs (-12 966 528 Frs CFA) sont considérés comme des résultats positifs (8 124 588 Frs CFA). La conséquence étant le fait que les créances impayées s'accumulent. Le système de recouvrement est négligé ; les impôts sur les bénéfices doivent être calculés et payés malgré une tension de trésorerie ; les administrateurs et actionnaires ont une mauvaise perception de la situation patrimoniale et financière de leur entreprise.

Selon cette étude, si nous considérons que les manques à gagner minimum des quatre entreprises évaluées ci-dessus oscillent entre 17,91% et 40,80% du chiffre d'affaires, on peut estimer que la majorité des entreprises étudiées perdent au minimum en moyenne un montant équivalent à 29,74% de leur chiffre d'affaires annuel. Pourtant, Schnatterly (2003) qui pense que les fraudes ont un impact très

important sur l'entreprise, affirme dans ses travaux que leurs coûts représentent entre 1 et 6% du montant des ventes annuelles des entreprises américaines. En contexte africain, d'une part, ce phénomène est dû au manque de suivi attentif, permanent et rigoureux de la production et de l'utilisation d'une ICF crédible ; d'autre part à l'absence d'un contrôle professionnel éthique d'un expert de haut niveau en comptabilité-finance. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce manque à gagner : ces valeurs peuvent facilement passer inaperçu dans les transactions ; elles peuvent être constituées de petites sommes négligeables. Ce peut être dû à l'ignorance de l'importance d'une ICF de qualité ; au sentiment d'un suivi agaçant, gênant, complexe, inutile et coûteux ; à l'utilisation d'une information comptable et financière de mauvaise qualité ; au détournement. Il nous a même semblé surprenant de constater que ce phénomène, pouvait aussi s'observer dans des entreprises gérées par des experts en comptabilité-finance.

En effet, il ressort de cette analyse que l'on peut bien estimer les phénomènes de l'informel ou de l'invisible malgré de nombreuses difficultés à y parvenir (pluralité de sources non maîtrisables, problèmes d'évaluation, méthodologie d'approche, caractère fastidieux et ambigu, etc.). En effet, il est nécessaire de mettre en œuvre une approche d'estimation tout au moins, puisque le poids de l'impact des dits phénomènes, défavorable sur la gestion de l'entreprise, est suffisamment important. Il faut aussi noter qu'il est plus facile de mesurer ces phénomènes à posteriori par comparaison des prévisions et des réalisations ; par identification des difficultés de réalisation, à travers un système de suivi et de contrôle rigoureux de réalisation, etc. Cette évaluation à postériori aide nécessairement à améliorer la gestion future des organisations par des recommandations d'actions à priori.

CONCLUSION

La problématique de cette étude sur « l'évaluation de l'informel ou de l'invisible, dans l'entreprise africaine » est plurielle. Nous avons opté d'analyser l'influence de ces phénomènes dans le cadre de l'entreprise formelle. L'objectif était de présenter et d'expliquer l'influence de l'informel ou de l'invisible dans l'entreprise formelle africaine en explorant le cas camerounais.

Sur la base de cette étude, plusieurs indicateurs correspondants à ces deux phénomènes ont été identifiés. L'analyse et l'essai d'évaluation de ces indicateurs (en général défavorables pour la performance de l'entreprise), ont permis de réaliser que leur degré d'influence sur la gestion de l'entreprise est significativement important. D'après cette étude, des anomalies mal évaluées ou constituées des manques à gagner peuvent équivaloir à plus de 29% du chiffre d'affaires annuel réalisé par les entreprises étudiées. La cause principale est l'absence d'un suivi comptable rationnel et rigoureux dans les entreprises africaines en général et camerounaises en particulier. On peut noter que cette évaluation a été considérablement minimisée du fait que pour chaque entreprise étudiée, ce travail d'estimation n'a porté que sur un ou deux aspects.

Ces travaux permettent de réaliser que l'appréciation chiffrée de l'informel ou de l'invisible dans l'entreprise est possible, mais surtout à postériori. Il s'avère

même urgent de prendre en compte l'évaluation de ces phénomènes, vu leur niveau d'influence sur le rendement de l'entreprise.

Mais, quelques limites réelles à ces travaux sont observables. Plusieurs facteurs identifiés dans chaque entreprise n'ont pu être évalués de façon quantitative. Un certain nombre de situations pourtant importantes dans la gouvernance des entreprises au Cameroun n'ont pas fait l'objet d'analyse. Nous pouvons citer notamment les détournements de fonds ; la corruption fiscale ; la fausse facturation ; les prix de transfert surtout dans les transactions avec les multinationales, etc. De plus, pour chaque cas d'étude, nous avons essayé d'appréhender une évaluation globale de l'impact des deux phénomènes. Nous aurions aussi pu pour chaque cas esquisser une évaluation de l'impact par type de phénomène. Il y a donc urgence pour une prise en compte opérationnelle de ces deux phénomènes dans la gestion des entreprises africaines pour essayer de les enrayer progressivement. Toutefois, il est à noter que, les promoteurs et les dirigeants de ces entreprises ne semblent pas percevoir l'importance et la nécessité d'un changement de comportement, notamment sur le plan d'une analyse rigoureuse des coûts en vue de minimiser l'impact de ces phénomènes. Pendant longtemps encore, la comptabilité continuera à quantifier, et il faut constamment rechercher les méthodes d'évaluation chiffrées, aussi pour l'informel comme pour l'invisible.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bertrand F., Disle C., Gonthier-Besacier N., Perier S. Protin P. (2010), « Business model et information financière », revue française de comptabilité, n° 454 (mai) : 35-38.

Bushee B., Core J., Guayr W., Hamm S. (2012), « The Role of the Business Press as an information Intermediary », journal of Accounting Research 46 (1) : 1-19.

Capron M. et Qauirel F. (2007), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Paris : la découverte.

Chapellier P. (1997), « Profil de dirigeants et données comptables de gestion en PME », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 1.

Charreaux G. (1997), Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In le gouvernement des entreprises : théories et faits (Ed. Charreaux G.), Economica, 421-469.

Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernement des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n°2, pp 57-88.

Colasse B. (2013), « De l'utilité de la recherche comptable pour la normalisation », revue française de comptabilité, n° 462 (février) : 13-15.

Debruyne M. (2013), « Proposition pour un modèle multidimensionnel d'évaluation des PME, application aux entreprises agricoles », revue française de comptabilité, n° 462 (février) : 44-48.

Dechow P., Sloan R., Sweeney A. (1996), « *Causes and Consequences of Earnings Manipulation : An Analysis of Firms Subject to Enforcement Actions by the SEC* » *Contemporary Accounting Research* 13 (1) : 1-36.

Dobill M. (2013), *Comptabilité OHADA Tome 1 : Comptabilité générale*, Edition Karthala et AECC, 75013 Paris, juillet, 428 p.

Dupuy Y. (1987), « Vers de nouveaux systèmes d'information pour le chef de petites entreprises ? (Quelques difficultés de dépassement de l'information comptable) », *Papier de recherche CREGO, IAE, Université de Montpellier II*.

Dyck A., Morse A., Zingales L. (2010), « *Who Blows the Whistle on Corporate Fraud ?* » *The Journal of Finance* 65 (6) : 2212-2253.

Essama P., Fomba Kamga B., Zamo-Akono C. (2012), « *Gouvernance et performance des institutions de micro-finance au Cameroun* », *Revue Camerounaise de Management*, n° 23 (Janvier-Juin), pp.63-74.

Essid (2009), Les mécanismes de contrôle de la performance globale : les cas des indicateurs de performance non financiers de la RSE, Thèse de doctorat, Université Paris-Sud, Jean Monnet.

Farber D. (2005), « Restoring Trust after Fraud : Does Corporate Governance Matter ? », *The Accounting Review* 80 (2) : 539-561.

Fourriques M. (2012), « la localisation des bénéficiaires des sociétés dans des paradis fiscaux : le recours aux sociétés offshore », *Revue Française de Comptabilité*, n° 460 (décembre) : 34-37

Fourriques M. (2012), « Le « Treaty Shopping » ou usage abusif des conventions fiscales », *Revue Française de Comptabilité*, n° 457 (septembre) : 49-51

Fourriques M. (2013), « Taxation des multinationales : l'OCDE et le G20 se fâchent », *revue française de comptabilité*, n° 463 (mars) : 28-30

Germain C. et Gate S. (2007), « Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : une analyse des pratiques des entreprises », *Actes du 28^{ème} Congrès de l'AFC*, Poitiers.

Gordon B. D. (1996), *Système d'information pour le management*, Economica, Paris, 333p.

Hernandez E-M. (1994), « La gestion financière de l'entreprise informelle africaine: spécificités », *Revue Française de comptabilité*, n° 258, 07-08, pp.76-79.

Institut national de la statistique (2010), la démographie des entreprises en 2010: principaux résultats

Lafontaine J-P. (2012), « L'évaluation de la gravité des incidents et accidents nucléaires », *Revue Française de Comptabilité*, n° 457 (septembre) : 32-36.

Mintzberg H. (1990), *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, les éditions d'organisation (4^{ème} impression), Paris.

Moris K. (2011), « La presse en tant que mécanisme de gouvernance disciplinaire », *Revue Finance Contrôle Stratégie* 14 (4) : 21-66.

Moris K. (2013), « Gouvernance et fraudes dans les entreprises », *revue française de comptabilité*, n° 465 (mai) : 48-50

Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005), « The entrepreneur's business model : Toward a unified perspective . », *Journal of Business, Research* 58 (6) : 726-735.

Mousli M. (2012), « Le rôle des tableaux de bord dans l'évaluation de la performance de la RSE », *revue française de comptabilité*, n° 456 (juillet-août) : 47-49

Ndzogoue B. A. (1993), *Le problème de la performance des entreprises en Afrique : rationalité du management et efficacité des entreprises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris 1, Panthéon Sorbonne, Paris, décembre, 475p.

Obert R. (2012), « La proposition de l'ANC sur la comptabilisation des quotas de CO₂ », Revue Française de Comptabilité, n° 456 (juil-août) : 14-17.

Quairel F. (2006), Contrôle de la performance globale et RSE, 26^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis.

Schnatterly K. (2003), Increasing Firm Value through Detection and Prevention of White-Collar Crime, Strategic Management Journal 24 (7 : 587-614.

Volle P., Dion D., Helies-Hassid M.-L., Sabbah S. (2008), Les business models dans la distribution: Repérer les chemins de la performance, revue française de gestion, 181 (septembre) : 123-144.

Walliser E. (2012), « Être ou ne pas être juste : (2^{ème} partie) vers de nouvelles perspectives ? », Revue Française de Comptabilité, n° 454 (mai) : 32-34.

ANNEXE 1

Tableau 5 : les données d'investigation

Entreprises /Caractéristiques	CLE	GBF	CM Rehobo	CF
Activités	Production d'œuvre littéraire chrétienne générale de et	Micro finance	Soins médicaux	Micro finance
Capitaux propres (en FCFA)	94 381 824	128 818 865	4 974 000	84 344 000
Nombre d'employés	12	57	8	12
Chiffre d'affaires annuel moyen	174 917 778	219 723 166	27 660 930	58 892 000
Taille d'entreprise	ME	ME	TPE	PE
Age de l'entreprise	40 ans	7 ans	5 ans	3 ans
Profil promoteurs et dirigeant principaux	Promoteur: scolarisé; dirigeant: cadre	Promoteur: scolarisé; dirigeant: haut cadre	Promoteur: scolarisé; dirigeant: haut cadre	Promoteur: scolarisé; dirigeant: haut cadre
Appréciation organisation du système de gestion	Organisation moyenne	Bonne organisation	Organisation moyenne	Organisation moyenne
Phénomènes de l'informel ou de l'invisible qui favorisent les pertes financières ou une mauvaise évaluation de la situation patrimoniale	l'inadaptation au changement; la méfiance vis-à-vis des nouveaux venus; les postes non pourvus; climat de suspicion et de méfiance dû au désaccord entre haut cadre; l'absence d'esprit d'équipe; les	Après trois années de bon fonctionnement, le PDG change progressivement de style de gestion: les ratios prudentiels ne sont plus respectés; les	Inexistence d'un système comptable pendant les trois premières années; gestion des données lors de la première DSF; Pas de manuel de procédure; pas d'analyse prévisionnelle;	Inexistence d'un manuel de procédure administrative et financières; Documents de base mal remplis en entreprise et sur le terrain; Suivi fiscal très négligé; Suivi budgétaire

Entreprises /Caractéristiques	CLE	GBF	CM Rehobo	CF
	ambiguïtés et les zones d'ombre dans le système de rémunération; l'inexistence d'un manuel de procédure; le contrôle et la matérialisation du contrôle quasi inexistant; pas de séparation réel de fonction incompatible; manque de rigueur dans le suivi et le contrôle des opérations de production des livres; trop de stock ancien (mauvaise gestion par rapport au nouveau et problème d'évaluation des stocks invendable); dispositions prises pour prévenir les tentatives de vols et détournement insuffisantes; etc.	sessions du conseil d'administration sont rarement convoquées; le PDG recrute, nomme, licencie sans avis du CA; les rapports du commissariat aux comptes ne sont pas mis à la disposition des administrateurs qui arrêtent les comptes; le PDG ne se réfère pas au comité de crédit pour l'octroi des crédits; le budget de l'exercice n'est pas soumis au CA pour approbation; le PDG s'octroie d'importante crédit sans avis du CA;		approximatif; Suivi de recouvrement très négligé; Inexistence d'un réseau de communication informatique; Travaux de fin d'exercice légers (ex : absence de provisions sur créances); DSF inexistante.
Estimation minimale de l'impact de ces phénomènes en % du CA	0,4080	0,3776	0,2251	0,1791

ANNEXE 2

Tableau 6 : Verbatim spécifique au phénomène de l'informel ou de l'invisible dans l'entreprise

1	<p>L'organigramme n'est véritablement pas étoffé ni conforme à son fonctionnement réel</p> <p>Le contrôle et la matérialisation du contrôle sont presque inexistants</p>	<p>Entretien avec cas 1 – Yaoundé - <i>Sur le plan des postes de travail</i> - CLE n'a pas d'imprimerie et sous-traite ses travaux chez les imprimeurs - CLE ne dispose pas toutes les compétences nécessaires pour une bonne équipe de travail - L'organigramme n'est véritablement pas étoffé ni conforme à son fonctionnement réel - Le vieillissement à certains postes entraîne le travail de routine et de la méfiance - Les employés ne sont pas régulièrement formés - Le climat social n'est pas favorable à la production - L'esprit d'équipe n'y est pas remarquable - Il n'existe pas une politique de rémunération de postes de travail - La définition de poste de travail n'est pas clairement faite.</p> <p><i>Sur le plan de la gestion comptable et financière</i> - Le contrôle et la matérialisation du contrôle sont presque inexistants - Il n'existe pas une réelle séparation des fonctions incompatibles - Le suivi et le contrôle de la production ne sont pas rigoureux - La gestion des stocks n'est pas aisée, trop de stock anciens qui étouffent les nouveaux (rotation des stocks très lent, gestion non informatisée) - Les contrôles de caisse sont plutôt rares.</p>
2	<p>Pendant pratiquement deux exercices le PCA/DG n'a pas convoqué de session de conseil d'administration</p> <p>Les crédits alloués à Mr Ngatchou (PCA/DG) et aux sociétés dont il est promoteur représentent un montant de 62 012 169 francs, soit environ 60% des 104 829 810 francs (montant global des crédits)</p>	<p>Entretien avec cas 2 – Douala - Pendant pratiquement deux exercices le Président du Conseil d'Administration/Directeur General (PCA/DG) n'a pas convoqué de session de conseil d'administration - Depuis que le Conseil d'Administration (CA) a été élu à la création de GBF SA en septembre 2004 (il ya 3 ans), il n'a jamais reçu les rapports d'audit des commissaires aux comptes qui auraient pu aider la direction générale et les administrateur à apprécier la gestion de GBF - Malgré une résolution du C.A., le PCA/DG a recruté, nommé, affecté ou licencié les cadres à tous les niveaux de la société sans que le CA y soit associé - Un ancien chef de l'agence GBF de Nkololoum (M. Nzatti) se serait rendu coupable de graves malversations. Il s'en serait tiré avec simplement un licenciement, l'argent de GBF perdu et l'affaire close - Le PCA a engagé la société GBF SA dans un programme d'informatisation en réseau qui pourrait coûter plus de 100 millions de francs sans que le CA en soit informée - Depuis deux exercices, le CA n'a</p>

		<p>pas examiné les comptes de la société pour les arrêter - Le budget de l'exercice 2006 n'a pas été soumis au CA pour approbation, et à ce jour (mai 2007), le budget 2007 n'est pas encore soumis au CA ; par conséquent, le PCA/DG est donc seul à savoir sur quelle base budgétaire la société fonctionne - Malgré la mise en place d'un comité de crédit approuvé par le CA, le PCA/DG a sans s'en référer au dit comité accordé de crédits importants et principalement à lui même. Le non remboursement de certains de ces crédits nous laisserait à la date du 08 mai 2007 des impayés ou des encours de l'ordre de 104 829 810 francs dont certains pourront apparemment être irrécouvrables - Les crédits alloués à Mr Ngatchou (PCA/DG) et aux sociétés dont il est promoteur représentent un montant de 62 012 169 francs, soit environ 60% des 104 829 810 francs - Il importe de noter qu'à ce jour, le PCA qui a souscrit 93 738 000 Frs de capital et libéré 44 809 463 Frs, a par les crédits qu'il s'est accordé, retiré bien plus que ses apports - N'oublions pas que dans les SA et les SARL, un prêt ou une créance (compte débiteur) à un administrateur est une convention interdite selon les articles 356 et 450 du droit des sociétés OHADA. Il est vrai qu'il s'agit du domaine spécifique des institutions financières.</p>
3	l'inexistence d'un manuel de procédure	<p>Entretien avec cas 1 – Yaoundé - l'inadaptation au changement - la méfiance vis-à-vis des nouveaux venus - les postes non pourvus – le climat de suspicion et de méfiance dû au désaccord entre haut cadre - l'absence d'esprit d'équipe - les ambiguïtés et les zones d'ombre dans le système de rémunération - l'inexistence d'un manuel de procédure - pas de séparation réel de fonction incompatible – le manque de rigueur dans le suivi et le contrôle des opérations de production des livres - des dispositions prises pour prévenir les tentatives de vols et détournement insuffisantes - etc.</p>
4		<p>Entretien avec cas 3 – Douala La déclaration statistique et fiscale (DSF) de Rehobo a été élaborée indépendamment par deux consultants (le consultant T, un comptable et le consultant B un fiscaliste). Le promoteur de l'entreprise a choisi de faire confiance au</p>

fiscaliste et a déposer le sien au fisc. Par après s'en est suivi une confrontation des travaux des deux consultants avec les observations qui suivent.

Consultant T (le comptable)

Nous avons constaté que de notre bilan au votre, plusieurs postes et masses avaient variés de façon significative et nous voulions avoir quelques explications sur l'origine de ces importantes variations, notamment - Les capitaux propres sont négatifs dans notre bilan de -2 162 245 F, par contre ces mêmes capitaux propres sont positifs dans le bilan de monsieur B de 4 065 556 F - Les avances clients (qui constituent une dette) pour l'entreprise sont de 2 250 000 F dans notre bilan, par contre ces avances clients sont inexistantes dans le bilan monté par monsieur B - Les charges constatées d'avance dans notre bilan s'élèvent à 1 625 000 F, par contre dans le bilan monté par monsieur B ces charges constatées d'avance ne figurent nulle part - Les produits constatés d'avance dans notre bilan s'élèvent à 1 070 000 F, par contre dans le bilan monté par monsieur B ces produits constatés d'avance ne figurent nulle part - La trésorerie dans le bilan que nous avons présenté s'élèvent à 171 000 F, par contre dans le bilan monté par monsieur B cette même trésorerie s'élève à 2 680 000 F.

Consultant B (le fiscaliste)

Vous avez fait un excellent travail mais seulement - votre travail n'est pas conforme à la présentation exigée par les agents du fisc, notamment en ce qui concerne le logiciel de tenue de comptabilité ; les agents du fisc aiment mieux avoir à faire aux travaux comptables issus du logiciel sage dit-il, si non ils peuvent tout rejeter lors des contrôles et pénaliser l'entreprise - Il faut éviter de faire apparaître des capitaux propres négatifs parce que c'est un mauvais signe pour l'entreprise - Concernant les avances clients, on a le choix de considérer qu'il s'agit d'une dette pour le cabinet médical RB ou les considérer comme des fonds propres du promoteur du cabinet médical - Quant au produits et charges constatées d'avance, il faut noter que les régularisations de fin d'exercice sont facultatives - Pour ce qui concerne la

		trésorerie qui passe de 171 000 F à 2 680 000 F, il est important de comprendre que la trésorerie est comme une fiction puisqu'elle peut varier d'un moment à l'autre de façon très importante.
5	Les travaux de fin d'exercice sont quasiment négligés chaque année	Entretien avec cas 4 – Douala Ni en 2012 ni en 2013, la DSF n'a été établit et déposé aux impôts. Ce qui permet de réaliser que les travaux de fin d'exercice semblent insuffisamment faits, - les reports déficitaires ne sont pas utilisés à l'avantage de l'entreprise - les régularisations d'impôt en fin d'année en vue de procéder à la liquidation de l'impôt sur les sociétés ne sont pas faites depuis la création de l'entreprise - la clôture de l'exercice comptable de 2012 et de 2013 n'est pas étanche puisque plusieurs balances coexistent jusqu'en septembre 2014 alors que les comptes sont supposés clôturés au 31 décembre 2013 et arrêtés au 15 mars 2014 - Le manuel de procédure administratif comptable et financier n'existe pas – Les documents de base sont mal remplis en entreprise et sur le terrain – L'enregistrement comptable de certaines écritures se font dans des comptes non indiqués – Les travaux de fin d'exercice sont léger (ex : absence de provision sur créances) – Le personnel et espace sont pléthoriques - Le suivi fiscal est très négligé – Le Suivi budgétaire est approximatif – Le suivi de recouvrement est très négligé

Tableau 7 : Verbatim spécifique à l'impact de l'informel ou l'invisible sur le rendement de l'entreprise

	Les résultats réalisés sont croissants, ce qui dénote une bonne performance financière.	Entretien avec cas 1 – Yaoundé Nous constatons que les fonds propres liés aux résultats réalisés sont croissants, ce qui dénote une bonne performance financière -Les résultats sont bénéficiaires chaque année depuis plus de trois ans (39 483 223 Frs ; 99 015 329Frs ; 144 646 920Frs)
--	---	---

	<p>Nous pouvons comprendre que ce magasin est réellement encombré de livres à rotation très lente qui nécessite une stratégie de désengorgement</p>	<p>Des stocks anciens semblent occuper plus de place au détriment de nouveaux stocks - ce magasin regorge environ : 54 titres de plus de 20 ans ; 25 titres de 15 à 19 ans ; 11 titres de 10 à 14 ans ; 11 titres de 5 à 9 ans - nous savons que la durée de vie d'un livre dépasse difficilement 5 ans - nous pouvons comprendre que ce magasin est réellement encombré de livres à rotation très lente (slow-moving) qui nécessite une stratégie de désengorgement - Les stocks nouveaux sont souvent moisissés faute de bon placement - Les fiches de stock ne sont pas toujours à jour - Les inventaires se réalisent avec peine - Les méthodes d'évaluation de stock ne sont pas précisées - il en est de même des provisions sur stock - La conservation des manuels ne se fait pas toujours dans de très bonnes conditions car les stocks anciens occupent trop de place au détriment des nouveaux stocks - Le sur stockage entraîne des difficultés de gestion et de contrôle du stock.</p>
2	<p>les ratios prudentiels ne sont pas respectés.</p>	<p>Entretien avec cas 2 – Douala</p> <p>Les données et analyses du comptable par rapport à certaines charges de l'exercice 2006 jugées excessives font ressortir les ratios suivants par rapport au chiffre d'affaires de l'exercice 2006: Charges du personnel et agent de terrain 148.4 % du chiffre d'affaires 2006 - Fournitures du bureau 30.4 % du chiffre d'affaires (prévision 5%)- Téléphone 11.18% du chiffre d'affaires (prévision 5%)- Frais de mission 10.18% du chiffre d'affaires (prévision 4%) - Les commentaires du comptable relèvent que les ratios prudentiels ne sont pas respectés.</p>
3	<p>Les fonds propres de GBF sont quasi inexistant</p>	<p>Entretien avec cas 2 – Douala - A la clôture des comptes au 31 décembre 2006, les pertes cumulées des exercices 2005 et 2006 sont plus de 319 171 011 francs pour un capital de 250 millions de francs libéré à hauteur de 131 millions de francs ; cela appelle à l'analyse suivante - Les fonds propres de GBF sont quasi inexistant - Les investissements se font sur la base des dépôts à vue des clients - Les dépôts des clients sont principalement utilisés par quelques administrateurs dans leurs affaires propres -</p>

3		<p>Par ailleurs, alors qu'en 2006 tout le chiffre d'affaires du réseau GBF est 219 723 166 Frs, le total des charges de la même période est de plus de 350 millions - Les charges de GBF étant largement au dessus de ses produits d'une année à l'autre, la conclusion évidente de tout ce qui précède est que GBF vit au dessus de ses moyens.</p>
4		<p>Entretien avec cas 3 – Douala</p> <p><i>Consultant T (le comptable)</i></p> <p>reprend la parole pour faire remarquer les contradictions et anomalies suivantes - Contrairement à vos observations, aucune défaillance de fonds dans la DSF que nous avons généré, seul quelques aspects de forme qui pouvaient se rectifier rapidement, dans la mesure où ces aspects de forme ne pouvaient pas constituer un obstacle au dépôt de la DSF - Le bilan monté par B faisait ressortir les capitaux propres positif de 4 065 556 F alors qu'ils étaient en réalité négatifs de -2 162 245 F - Le bilan monté par B ne faisait pas ressortir les dettes envers les clients alors qu'il y en avait en réalité pour un montant de 2 250 000 F - Le bilan monté par B n'avait pas tenue compte des régularisations de fin d'exercice (notamment des charges et produits constatés d'avance de 1 625 000 F et 1 070 000 F) alors qu'il y en avait et devrait servir pour déterminer les résultats - Le bilan monté par B faisait ressortir une trésorerie positives de 2 680 000 F alors que cette trésorerie était dans la réalité presque nulle (moins de 200 000 F) au 31 décembre - De plus nous réalisons de manière générale que, les états financiers élaborés par B pour le cabinet médical Rehobo n'ont pas respecté les principes comptables généralement admis prescrit par le système comptable OHADA</p> <p>A la question de savoir à qui prioritairement sont destinés les états financiers, B dit avec beaucoup de conviction que les états financiers sont destinés en priorité au fisc. T par contre pense que les états financiers sont en priorité destinés à l'entreprise elle-même pour apprécier la santé de sa gestion. Selon T, les états financiers sont nécessaires pour le fisc qui n'est en réalité qu'un</p>

		<p>utilisateur marginal</p> <p><i>Consultant B (le fiscaliste)</i></p> <p>B à son tour va poser la question suivante - il constate que tous les deux ont abouti à un bénéfice d'environ 3 000 000 F ; où donc pouvons nous retrouver ces bénéfices si T estime que la trésorerie est vide et les capitaux propres négatifs ? – T estime que B ne semble pas comprendre lui-même son travail, dans la mesure où les bénéfices surtout pour une entreprise individuelle ne se retrouvent pas nécessairement dans l'entreprise encore moins dans sa trésorerie - certainement les travaux de B sont faits de façon mécanique.</p>
5	<p>Le résultat bénéficiaire de l'exercice 2013 qui est de 8 124 588 Frs semble ne pas refléter la situation financière et patrimoniale de CF du fait que l'absence de la DSF et surtout des régularisations de fin d'exercice.</p>	<p>Entretien avec cas 4 – Douala</p> <p>Les immobilisations incorporelles (2 986 500 Frs) sont enregistrées dans les charges immobilisées - Les immobilisations corporelles (31 744 440 Frs) contiennent le montant des charges à répartir sur plusieurs exercices (3 875 030 Frs) correspondant au coût de recherche-développement de début - Compte tenu de l'antériorité des crédits douteux et d'une analyse relativement qualitative de leurs situations, les crédits non recouverts depuis 2012 auraient pu déjà être considérés comme une perte (soit 8 521 208 Frs) et une provision d'au moins 25% constituée sur le reliquat (soit 11 859 908 Frs) - Le résultat bénéficiaire de l'exercice 2013 qui est de 8 124 588 Frs semble ne pas refléter la situation financière et patrimoniale de confiance finance du fait que l'absence de la DSF et surtout des régularisations de fin d'exercice n'a pas pris en compte plusieurs situations et notamment les provisions sur crédit et report des résultats déficitaires (4 605 119 Frs) de 2012 - 33 des crédits accordés d'un montant de 55 369 841 Frs soit 55,79% du total des crédits sont en difficultés</p>