INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE, ET EFFICIENCE DU SYSTEME DE GESTION DES ENTREPRISES EN AFRIQUE: APPLICATION A UN ECHANTILLON DE PME CAMEROUNAISES

Jonas Tchapnga

▶ **To cite this version:**

Jonas Tchapnga. INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE, ET EFFICIENCE DU SYSTEME DE GESTION DES ENTREPRISES EN AFRIQUE: APPLICATION A UN ECHANTILLON DE PME CAMEROUNAISES. Comptabilité et gouvernance, May 2016, Clermont-Ferrand, France. pp.cd-rom. hal-01901036

HAL Id: hal-01901036
https://hal.science/hal-01901036

Submitted on 22 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE, ET EFFICIENCE DU SYSTEME DE GESTION DES ENTREPRISES EN AFRIQUE: *APPLICATION A UN ECHANTILLON DE PME CAMEROUNAISES*

Jonas TCHAPNGA

Doctorant en sciences de gestion

FSEG, Université de Dschang, Cameroun

Courriel : jo_tchapnga@yahoo.fr

Résumé

La crise financière de 2008, a davantage confirmé le rôle de l'information comptable et financière (ICF) dans la gestion de l'entreprise, et son enjeu pour l'efficience du système de gestion de celle-ci. Cependant, en Afrique, cette information de gestion semble très souvent reléguée au second plan, par l'entreprise elle-même, à cause de sa qualité.

Cet article a pour objectif de présenter aux promoteurs et dirigeants de la PME, une analyse en contexte africain, de l'influence de la production et de l'utilisation d'une ICF vertueusement élaborée, sur l'efficience du système de gestion de l'entreprise.

Nous avons effectué par questionnaire, une investigation de terrain sur un échantillon de 76 PME camerounaises. Des résultats de cette étude, il en ressort, qu'en fonction de la qualité de l'ICF produite et utilisée dans leur système de gestion, une PME sur deux est inefficace, et, moins d'une PME sur quatre dispose d'un système de gestion efficient.

Mots Clés : Information comptable et financière (ICF) – Efficience du système de gestion (ESG) – Qualité de l'ICF.

Abstract

The financial crisis in 2008 confirmed more, the role of accounting and financial information (AFI), in the management of the company, and its stake about the efficiency of the management system of this one. However, This information being relegate very often in the background, because of his quality.

This article has for objective to present to the promoters and the managers of the SME, an analysis in African context, of influence of the production and the used of an AFI virtuously elaborated, on the efficiency of the management system of the company.

We made of a field investigation on a sample of 76 Cameroonians SME. It emerges from the results of this study that, according to the quality of production and use of an AFI in the management system, a SME on two is ineffective, and less than a SME on four has an efficient of management system.

Keywords: Accounting and Financial Information - Efficiency of Management System (EMS). – Quality of Accounting and Financial Information.

Introduction

Bouquin (1985), affirme que l'étude statistique des créations et disparitions d'entreprises révèle que plus de 80% de P.M.E. nouvellement créées, meurent dans les cinq ans qui suivent, et plus de 90% des échecs s'expliquent par des erreurs de gestion. En contexte africain particulièrement, quelques réalités sont observées : la majorité des P.M.E., encore de nos jours, naissent, fonctionnent pendant quelques années et subitement meurent ; et celles qui résistent, pourraient probablement avoir une vitesse de croissance très en deçà de leur potentiel éventuel. Plusieurs questions se posent pour tenter d'expliquer ces nombreuses faillites et d'autres difficultés[1].

En effet, malgré de nombreux outils de gestion déjà à la disposition des entreprises (en occident comme en Afrique), les performances des entreprises africaines restent toujours faibles. Certes, sur le plan de la gestion, les promoteurs et dirigeants des très petites entreprises et des petites et moyennes entreprises (TPE-PME), désirent avoir une bonne lisibilité de leurs affaires en vue d'une meilleure performance. Pourtant, dans le même temps, ils négligent la production et l'utilisation d'une information de gestion, et, notamment l'information comptable et financière de qualité dans leur système de gestion. Ils préfèrent dans la pratique, un système incomplet ou tronqué, opaque et peu crédible, de collecte, de traitement, et d'interprétation de l'information comptable et financière (ICF), rendant cette dernière inadaptée à une éventuelle utilisation dans le processus de prise de décision de gestion.

La comptabilité n'est plus seulement un moyen de preuve, (article 123-3 du code de commerce français), ou un système nécessaire pour calculer l'impôt sur les bénéfices. Elle est un outil indispensable au service de l'entreprise et des autres agents économiques[2]. Selon Maillet et Manh (2004, p.14), « *la comptabilité, désormais appelée comptabilité financière, est un instrument permettant d'établir les états financiers qui donnent des informations fiables, pertinentes et fidèles aux dirigeants, aux actionnaires et aux tiers. Ces informations permettent des prises de décisions et la comparaison des performances*». Selon le droit comptable OHADA[3] en son article 1er, toute entreprise au sens de l'article 2 doit mettre en place une comptabilité destinée à l'information externe comme à son propre usage. Cependant, de façon paradoxale, au Cameroun par exemple, selon l'institut national de la statistique, et sur la base du recensement général des entreprises (RGE-2009), seulement 13% d'entreprises tiennent une comptabilité financière formelle. Ainsi, en Afrique et au Cameroun en particulier, peu sont les TPE-PME, qui prennent au sérieux la production et l'utilisation de

[1] On peut citer : les problèmes de financement des PME ; le phénomène de gestion des données ; l'informalité ; etc.

[2] C.Maillet, A Le Manh in «Les normes comptables internationales IAS/IFRS », Paris, Foucher, 2004, p. 13.

[3] Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), Journal Officiel - Numéro spécial du 12 septembre 2012

l'information comptable et financière, pourtant très indispensable pour apprécier le niveau d'évolution des affaires et, éviter constamment les erreurs de gestion. Or *« plus la gestion de l'entreprise est transparente via la mise en place d'une comptabilité moderne, plus la performance de l'entreprise est élevée »* (Essama, Fomba Kamga, Zamo-Akono, 2012).

En effet, La comptabilité comme outil de gestion, est sollicitée dans la quasi-totalité des étapes de prise de décision dans l'entreprise, c'est-à-dire de l'amont vers l'aval. On ne comprend pas pourquoi de nombreux promoteurs (propriétaires) et dirigeants d'entreprises africaines ne semblent pas être conscients de sa place et de son influence dans le processus d'amélioration de la gestion. Sont-ils mal informés? Ne perçoivent-ils pas son impact sur la gestion? Sont-ils simplement de mauvaise foi?

Nous estimons qu'il est probable que le promoteur de la PME ne perçoive toujours pas l'intérêt (ou alors, a une perception erronée), de la production et de l'utilisation d'une bonne information comptable et financière pour les décisions de gestion. Ainsi, *ce travail vise à analyser le degré de structuration (système de production) de l'information comptable et financière et le niveau de sa prise en compte pour améliorer la performance de la P.M.E. africaine*. C'est donc pour cette raison que, la question principale de cette étude est celle de savoir **quelle est le niveau d'influence de l'information comptable et financière sur l'efficience du système de gestion de la P.M.E. en contexte africain ?**

Nous proposons alors deux sous objectifs dans le cadre de cet article : Analyser sur la base de la littérature, la structuration et la place de l'ICF dans le système de gestion de la PME d'une part ; et Evaluer le niveau d'influence de cette ICF sur l'efficience du système de gestion de la PME camerounaise d'autre part.

Notre recherche présente plusieurs contributions. Premièrement, elle contribue à la littérature sur la faible performance des entreprises en Afrique en mettant en exergue, la qualité de la production et de l'utilisation de l'ICF dans les systèmes de gestion des entreprises comme principale cause. Deuxièmement, elle contribue à la littérature sur le concept d'efficience dynamique initié par Simon (1957 et 1960) et développé par Liebenstein (1976 et 1987). Cet approche de l'efficience est plus opérationnel en contexte de gestion d'entreprise, et non de marché ; ce qui permet une évolution par rapport au concept de performance des entreprises, très englobant et moins explicite. Troisièmement, ce papier contribue de manière significative aux recherches sur le comportement des promoteurs et dirigeants des entreprises africaines par rapport au phénomène de la production et de l'utilisation de l'ICF dans leur système de gestion (phénomène nécessairement lié aux théories de la gestion des données et de l'économie informelle que nous ne pourrons pas analyser dans cette étude). Quatrièmement, étant donné que le contexte occidental est déjà largement étudié en matière de relation « ICF et performance », notre étude présente une diversification des contextes étudiés, surtout lorsqu'on sait que ce phénomène est relativement peu étudié dans l'espace OHADA.

La suite de l'article est structurée de la manière suivante. La première section présente un éclairage de la littérature sur le lien entre l'information comptable et financière produite et

utilisée, et, l'efficience du système de gestion de l'entreprise. La seconde section décrit la méthode mise en œuvre pour une investigation du phénomène en contexte OHADA (cas camerounais). Enfin, la troisième section va essayer une validation empirique de la relation « information comptable et financière, et, efficience du système de gestion de la PME camerounaise ».

1 Information comptable et financière et gestion de la PME : un éclairage de la littérature

Les facteurs des choix comptables par les sociétés ouvertes ont fait l'objet d'une attention prépondérante à travers les études s'inscrivant dans le courant de la théorie comptable positive (Watts et Zimmerman, 1998). On ne peut certainement pas en dire autant au sujet des PME. Certaines études ont fait allusion à l'ICF dans l'entreprise. Chapellier (1994) analyse la relation entre la comptabilité et le système d'information du dirigeant de la PME. Chapellier (1997), étudie le profil de dirigeants et les données comptables de gestion en PME, et soutient que, le profil d'un dirigeant est significativement lié à son type de pratique comptable. Lavigne (2000), pense que les dirigeants des PME sont les principaux utilisateurs de l'ICF contenue dans les états financiers et les documents comptables externes, pour satisfaire un besoin d'outils d'aide à la prise de décision de gestion interne. Les réponses à une question de l'enquête conduite par PAGE (1984) révèlent que les principaux utilisateurs des états financiers des PME sont les dirigeants eux-mêmes, les autorités fiscales et les banquiers dans les proportions respectives de 41%, 26% et 17%.

Mais en Afrique, la réalité relative au poids et au rôle de l'ICF dans la PME est différente compte tenu de la culture d'entreprise des organisations africaines. Selon Baidari (2005), reprenant les termes de l'UEMOA, le SYSCOA qu'il assimile au système comptable OHADA « se veut un outil moderne de gestion et d'aide à la décision, au service des entreprises et de leurs partenaires : Etats, institutions financières, fournisseurs et clients » (UEMOA, 1996). Il pense que le SYSCOA devrait encourager et faciliter la production et l'utilisation de l'information comptable. L'étude de Bigou-Laré (2001) sur les pratiques comptables de 36 entreprises togolaises montre que ces entreprises disposent de système d'ICF leur permettant de prendre des décisions opérationnelles et stratégiques. Cependant, à la suite d'une analyse de la pratique dans ces entreprises, il estime que le besoin d'harmonisation et de centralisation de l'information comptable s'avère encore plus aigu dans les entreprises d'économie d'endettement (notamment celles de l'Afrique sub-saharienne). Il invite ces entreprises à développer des outils performants de collecte et de diffusion de l'ICF.

Cette section va analyser dans un premier temps, les fondements de l'ICF dans l'entreprise et son implication dans le système de gestion de celle-ci ; et, dans un second temps, elle va présenter les hypothèses à tester, en contexte africain, compte tenu des objectifs de cette étude.

1.1 Les fondements de l'information comptable et financière dans le système de gestion de l'entreprise

Il s'agit dans cette phase de faire une lecture explicite des concepts utilisés, d'identifier les caractéristiques de la qualité de l'ICF, d'analyser les principales composantes du système de production de l'ICF, d'appréhender l'impact de l'utilisation de l'ICF dans les différents domaines de gestion de l'entreprise, afin de rapprocher la production et l'utilisation de l'ICF à la théorie d'efficience X de Liebenstein (1976).

1.1.1 Les concepts

Information comptable et financière

Les documents contenant les informations comptables sont la base fondamentale de l'analyse financière. Les systèmes comptables sont tous organisés autour de la distinction de deux documents principaux : le compte de résultat et le bilan auxquels le système comptable OHADA ajoute le tableau financier des ressources et d'emplois et les annexes. La production de l'information financière nécessite de prendre en considération trois contraintes : les liens entre la comptabilité et les notions financières, les facteurs de contingence de l'analyse financière et la rationalité du processus de production.

Ainsi, nous pouvons déduire qu'une information comptable est nécessairement une information financière ou sa substance, ceci pour trois raisons : elle est généralement quantitative ; elle est presque toujours la substance essentielle de l'information financière ; elle peut dans plusieurs circonstances être utilisée de façon brute comme information financière. Pour exemples nous pouvons citer : un chiffre d'affaire sectoriel, une masse salariale, un porte feuille clients, etc.

Ainsi, si une information financière est différente de l'information comptable originelle du fait des retraitements à tendances financières[4], sa substance essentielle demeure comptable dans la mesure où même si sa forme, sa valeur d'utilité ou de spéculation est différente de la valeur comptable, on est bien souvent obligé de toujours faire référence aux instruments et principes comptables pour une évaluation classique. Comme exemples nous pouvons citer : la valeur boursière d'un titre, les cours des monnaies, le résultat global, etc. Nous estimons dont que les deux notions sont étroitement liées et pour cette raison, nous allons utiliser dans nos travaux le concept d' « Information Comptable et Financière (ICF) », pour désigner indifféremment l'information comptable, l'information financière ou les deux notions à la fois. Il est aussi important de préciser que pour être incontournable dans l'utilisation par les décideurs, l'ICF devrait requérir les normes de qualité suivantes: la pertinence, la fiabilité, l'intelligibilité, la comparabilité[5].

4 Il s'agit de prendre en compte certains contingences, la volatilité du marché (avec le principe de l'offre et de la demande), les estimation empiriques, les événements politico-économiques, etc.

5 Michaïlesco C. (1997 et 2009), ''Qualité de l'information comptable'' in Encyclopédie de Gestion,

Système de gestion

Pour Menard (1976) la gestion est un système, et le système de gestion transforme les objectifs en directives. C'est un ensemble de règles, de procédures et de moyens qui permet d'appliquer des méthodes à un organisme pour réaliser certains objectifs. C'est le système de gestion qui pilote le système physique. Le système de gestion se décompose en départements représentés dans un organigramme. Selon le collège scientifique de la **FNEGE**[6] lors de son classement des revues scientifiques en sciences de gestion (édition juin 2013), les disciplines qui orientent la gestion des entreprises sont regroupées en treize rubriques[7],

Cependant, la structuration de Cohen (2001) nous semble résumer en réalité les domaines essentiels du système de gestion de l'entreprise. Ainsi, dans notre travail, nous allons considérer que le système de gestion de l'entreprise peut essentiellement être constitué de neuf grands domaines[8] : la comptabilité générale ou financière ; la comptabilité de gestion[9] ; la gestion financière ; la gestion juridique et fiscale ; la gestion des ressources humaines ; la gestion opérationnelle et logistique ; la gestion marketing et commerciale ; le management stratégique ; les généralités.

Efficience du système de gestion

Churchman (1984) apporte un commentaire avisé de la notion d'efficience dans le domaine des systèmes. Pour lui : « *il semble que tout gestionnaire de système ait un objectif suprême : l'efficience du fonctionnement du système, c'est-à-dire un objectif de réduction des coûts. Un gestionnaire tant soit peu vigilant surveille son système et identifie les points de gaspillage exagérés ; si c'est un bon gestionnaire, il fait de son mieux pour éliminer ces gaspillages dans le but de réduire les coûts totaux de fonctionnement du système* ». Quant à Debruyne (2013), de plus en plus *« la performance se mesure en termes d'efficience, évaluée sous un angle empirique comparatif »*.

En effet, l'efficience d'un système de gestion est l'aptitude à utiliser le minimum de ressources pour atteindre un niveau d'efficacité donné. L'efficience mesure l'absence de gaspillage dans l'emploi des ressources. Ainsi, les écarts sur quantité ou sur temps de travail pour une même activité de production, sont des mesures de l'efficience[10]. Dans le cadre de cette étude, nous avons fait le choix à la suite de Debruyne (2013) de mesurer la performance en termes d'efficience. Ce qui nous permet aussi dans nos travaux d'étudier les facteurs de performance en termes d'efficience.

1.1.2 Caractéristiques d'appréciation de la qualité de l'ICF dans la gestion de l'entreprise

Selon Lecomte (1993) la qualité de l'ICF dépend étroitement de la qualité du processus de production. Les professionnels comptables développent des systèmes de suivi et

6 Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises.

7 Comptabilité, Histoire des affaires, Finance et Assurance, Gestion, Santé, Gestion des Ressources Humaines, Innovation-Entreprenariat, Logistique, Gestion des systèmes d'information, Marketing, Etudes Organisationnelles, Secteur Public, Stratégie.

8 Un domaine de gestion est considéré comme un département de l'entreprise constitué d'un capital immatériel, matériel et humain permettant de produire les outils de gestion.

9 En d'autres termes, il s'agit de la gestion prévisionnelle et du contrôle.,

10 Burlaud A., Eglem J-Y., Mykita P., 1995, Dictionnaire de gestion (comptabilité, finance, contrôle), édition Foucher Paris, 376p

de traitement des données de base, de l'enregistrement des opérations et de l'établissement des comptes annuels. D'où l'aboutissement à de nombreuses expériences et propositions de démarche d'évaluation des processus comptables, afin d'améliorer la qualité de l'ICF produite.

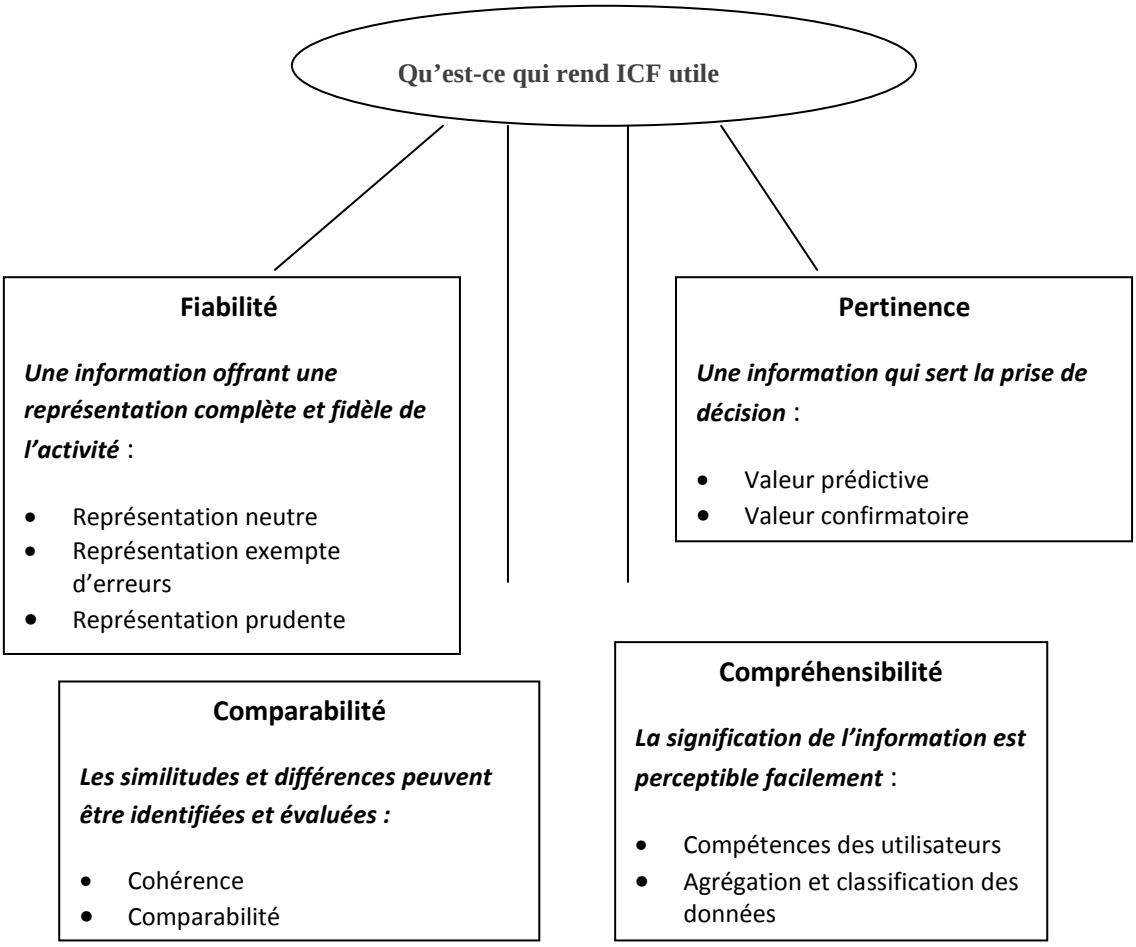
Michaïlesco (1997, 2009) analyse quatre principales caractéristiques de qualité par rapport à l'ICF. ***La pertinence*** est la capacité d'une information à influencer les décisions des utilisateurs, en leur permettant soit d'évaluer les évènements passés, présents et futurs, soit de confirmer ou de corriger leurs évaluations passées. ***La fiabilité*** repose sur l'absence de biais ou d'erreur notable dans l'information communiquée et la représentation de la réalité. Cette représentation fidèle dépend de la validité et de l'absence d'erreur dans la description, de la recherche de la substance, de la vérifiabilité, de l'objectivité, de la prudence, de l'exhaustivité. ***L'intelligibilité*** est la compréhension de l'information pour les utilisateurs censés posséder une connaissance raisonnable de l'activité économique et de la comptabilité et avoir la volonté d'étudier l'information avec la diligence appropriée. ***La comparabilité*** s'apprécie à la fois dans le temps et dans l'espace. Dans le temps, la comparabilité de l'information permet d'identifier les tendances de la position et des performances financières de l'entreprise. Dans l'espace, la comparabilité des états financiers de différentes entreprises permet d'évaluer leurs positions financières relatives et leur évolution ainsi que leurs performances.

Il s'agit là des caractéristiques qualitatives attendues de l'ICF selon la norme américaine. Certes la normalisation française définit comme caractéristiques de l'ICF: l'objectivité, la vérifiabilité, la régularité, l'exhaustivité, la prudence, la cohérence; mais, ces différents caractères se trouvent déjà intégrés dans les qualités requises par la normalisation américaine[11].

L'ICF souffre aujourd'hui d'un défaut majeur : le manque de transparence. L'ASB (Accounting Standard Board) propose le schéma suivant pour synthétiser la qualité d'une ICF pertinente.

[11] Michaïlesco C. Op. Cit.,

Figure 1 : Caractéristiques de l'ICF



Librement adapté de *Information for better markets New reporting models for business*, ICAEW, 2003

Selon Walliser (2012), l'IASB et le FASB[12] ont achevé la première phase de la révision (phase A) le 28 septembre 2010 et ont terminé les deux chapitres ayant trait à « l'objectif de l'information financière à usage général » et aux caractéristiques qualitatives d'une information utile. Mais par rapport aux caractéristiques qualitatives de l'information, la question restant encore en suspens concernait les différentes qualités de l'information comptable et en particulier entre les notions de « fiabilité/fidélité » et de « pertinence »

[12] Financial Acounting Stabdards Board (organisme américain qui élabore et publie les normes comptables et de reporting financier),

Le cadre conceptuel de l'IASB (IASC 1989), précisait un certain nombre de conditions à respecter pour que l'information soit à la fois pertinente et fiable, ce qui laissait supposer que ces qualités primaient sur les autres. Cette opposition étant source récurrente de débat, l'IASB a finalement tranché dans son nouveau projet en accordant la primauté à la notion de pertinence (Hoarrau, Teller et Walliser, 2011). Dans le même temps, et en dépit de l'opposition de la majorité des répondants à l'exposé-sondage, l'IASB à remplacé la notion de fiabilité [13] (reliability) par celle de fidélité [14] (faithful representation). Obert (2014) s'interrogeant sur la pertinence de l'information financière dans le business model, va plutôt faire allusion aux caractéristiques qualitatives essentielles (pertinence, représentation fidèle) et aux caractéristiques qualitatives auxiliaires (comparabilité, vérifiabilité, rapidité, compréhensibilité)

Selon la norme, ces deux qualités principales doivent agir de concert. Autrement dit, « *une description fidèle d'un phénomène non pertinent n'a pas d'utilité décisionnelle et une description non fidèle d'un phénomène pertinent n'aboutit pas non plus à une information utile pour la prise de décision* » (IASB 2008, QC 14). Dans le même temps, elle précise que la pertinence est la qualité qui doit être examinée en premier lieu, la fidélité devant être examinée en second lieu (IASB 2008, BC2 56). On peut donc conclure que toute information non fidèle et pertinente à la fois est à rejeter des états financiers.

1.1.3 Essai d'identification des composantes du système de production de l'ICF

Il peut comprendre trois principaux ensembles ayant une congruence d'objectifs qui est la qualité de l'information comptable et financière produite. Il s'agit selon notre modèle de recherche, des concepts de : données de base ou documents de base, instruments de gestion comptable et financière ; opérations de traitement comptable et de contrôle.

Les données de base

Il est question à ce niveau de veiller scrupuleusement à la collecte, l'élaboration, l'organisation et au classement systématique des pièces justificatives, qui représentent la matière première pour la production d'une ICF fiable. Ces données ou documents de base comprennent entre autres : les pièces justificatives (bons de commande, factures, reçus, quittances, etc.), les contrats (contrat de bail, contrat de crédit-bail, contrat de service, contrat de partenariat etc.), les rapports (rapport des travaux en comités, rapport de mission d'audit, etc.), les textes (statuts, règlements intérieurs, procédures, notes de service, textes légaux, etc.), les procès verbaux (d'Assemblée Générale, de Conseil d Administration, du comité de gestion etc.).

Les instruments de gestion comptable et financière

Il s'agit pour l'entreprise de s'approprier des outils matériels et immatériels utiles, voire efficients pour une production de l'ICF de plus en plus améliorée. Ces instruments sont constitués des éléments tels que : le système comptable, les procédures comptables et

13 « L'information est pertinente lorsqu'elle peut influencer la prise de décision de par sa valeur prédictive ou sa valeur de confirmation »., (IASB 2008,S4).,

14 « L'information financière est fidèle si elle dépeint la substance d'un phénomène économique de façon complète, neutre et exempt d'erreur significatives », (IASB 2008,S4).,

financières, les micro-ordinateurs, les logiciels comptables et financiers, la formation du personnel comptable et financier, le système de communication, le système de contrôle, etc.

Les opérations de traitement comptable et de contrôle

L'utilisation des ressources humaines est fondamentale dans les différentes opérations de traitement comptable et de contrôle. Ayant à leur disposition les documents de base et les instruments de gestion comptable, le personnel de la comptabilité est à même de produire une ICF crédible pour une bonne gestion de l'entreprise. Ces opérations de traitement et de contrôle devraient être réalisées par les agents comptables, les responsables comptables et financiers, les contrôleurs de gestion, mais aussi par les contrôleurs externes, etc. Certes, les tailles d'entreprises peuvent présenter des difficultés à la mise en place de ce processus. Mais même lorsque l'entreprise est de très petite taille, le référentiel OHADA a prévu le système minimal de trésorerie, que Kamdem (2004), assimile à une comptabilité de caisse dans sa relecture des différents systèmes de tenue des livres comptables. Et, même, à ce niveau, le traitement comptable devrait en principe respecter le même canevas, même si le système de gestion est, intégré[15], concentré[16], ou miniaturisé[17].

Le système d'information comptable et financière est un maillon d'une importance singulière du fait de ses tentacules omniprésents dans un système de gestion plus vaste.

1.1.4 Impact de l'utilisation de l'information comptable et financière dans les différents domaines du système gestion de l'entreprise

Toute décision de gestion doit être instruite et argumentée. Par conséquent il est important de collecter toutes informations pouvant influencer la décision. Il est clair que l'esprit d'entreprise a une logique rationnelle, même si la rationalité est limitée au sens de Simon (1960). Toute information aussi petite soit-elle, qui peut apporter un éclairage dans le processus de décision à quelque domaine ou niveau devrait être recherchée et prise en compte dans le processus. La direction générale a besoin d'un tableau de bord lui permettant d'apprécier le niveau d'évolution des différentes activités pour pouvoir redynamiser ou, encourager divers secteurs selon leur niveau de réalisation. Le service d'achat a besoin d'un tableau d'analyse comparative de coûts d'achat de matières, produits ou autres articles pour se fixer sur le choix d'un fournisseur. Le service marketing a besoin du tableau d'analyse du chiffre d'affaires par secteur ou zone géographique pour se redéployer dans une zone non exploitée ou insuffisamment exploitée. Le service juridique et fiscal a besoin des informations sur les calculs fiscaux, les calculs de dommage et intérêt ou les indemnités de licenciement pour, apprécier sur le plan juridique quelle action entreprendre en faveur de la société. La gestion des ressources humaines a besoin des états de paie pour apprécier la justesse et la légalité des rémunérations du personnel. La gestion financière a besoin des états financiers pour apprécier la structure financière de l'entreprise, sa capacité d'endettement, le mode de financement. La gestion opérationnelle a besoin de l'évolution des quantités vendues, des informations sur le point mort, pour redynamiser et réorganiser le système de production. La

15 Il est possible de spécifier dans un même document plusieurs domaines de gestion, et traiter les opérations en conséquence.

16 Différentes activités sont effectuées par une seule personne qui s'exerce à faire la distinguer à chaque opération spécifique .,

17 Il s'agit par exemple, de prévoir des registres, classeurs, ou des box entiers pour chaque domaine de gestion .,

comptabilité générale a besoin des ICF antérieures pour la comparabilité des états. La comptabilité de gestion a besoin du budget pour analyser les écarts et procéder aux réajustements.

L'impact de l'ICF, dans la gestion de la PME, peut aussi être analysé comme une conséquence relative au développement de la théorie financière moderne et, notamment de la théorie de l'efficience X.

1.1.5 La théorie de l'efficience X et ICF

Il s'agit en réalité de la notion l'efficience X de Liebenstein (1976) qui consiste à montrer comment des firmes en apparence identiques, car disposant de la même composition de la main d'œuvre et de la même technologie, parviennent à des résultats très inégaux en termes de productivité, par homme et de qualité des produits obtenus. Ce qui met en exergue l'aspect spécifique de l'effort organisationnel dans chaque tache pour une qualité meilleure.

Ces résultats empiriques sont alors l'objet d'une théorisation. La thèse soutenu par l'auteur est qu'en dernière analyse, ces différences de productivité observés (rappelons le sur des firmes quasi identiques quant à leurs compositions factorielles) s'expliquent par des différences dans la qualité de l'organisation mise en œuvre dans chacune d'entre elles. En fait cette remarque de Liebenstein est assise sur une argumentation très profonde et destructrice pour la vision de la firme néoclassique standard. L'argumentation de Liebenstein consiste en effet à insister sur le fait que, la seule chose que les firmes peuvent acheter avec certitude ce sont des « unités de temps de travail », mais cet achat ne garantie pas la productivité qui sera obtenue de chacune, comme de l'ensemble des unités acquises. Ainsi, il existe un facteur «X» (distinct des facteurs traditionnels de la théorie standard : le capital et le travail) qui explique l'efficience ou l'inefficience des firmes. Après avoir émis plusieurs hypothèses pour expliquer l'origine de ce facteur «X», Liebentein conclura que le rôle central est tenu par la qualité de l'organisation interne de la firme. Pour rester dans le contexte spécifique de notre étude, il s'agirait aussi et surtout de l'intérêt accordé à l'organisation du système d'ICF dans la PME camerounaise, et de l'effort consenti pour veiller à la production et à l'utilisation d'une information rationnellement élaborée. Ainsi, dans cette étude, nous ne mettons pas l'accent sur l'aspect « firme en apparence identique », nous insistons plutôt sur le facteur « intensité de l'effort organisationnel ». Ce facteur est bien recherché dans toutes les entreprises quelque soit leur forme ou taille.

Certes, Les raisons évoquées pour justifier la faible utilisation des outils formels de gestion dans le PME africaines et camerounaises en particulier sont souvent d'ordre culturel et institutionnel ; elles tournent autour de la complexité et/ou de l'inadaptation des outils importés d'occident au contexte africain (Kamdem, 1999). Mais ces principes de gestion universellement reconnus sont indispensables pour un système de gestion efficient, même si leur application pratique peut nécessiter une réadaptation dans le contexte africain.

L'impact de l'ICF dans la PME peut être influencé par plusieurs facteurs qui expliquent le degré d'intérêt accordé à cette ICF dans le fonctionnement courant de l'entité.

On peut notamment faire allusion ici de sa position de filiale de multinationale ou d'entreprise indépendante.

PME filiale de multinationale et ICF

De façon générale, les PME filiales des entreprises étrangères ont une politique comptable et financière calquée sur les principes de fonctionnement de la société mère. Très souvent un intérêt particulier est accordé au rôle que joue l'ICF dans sa gestion, dans la mesure où elle est l'élément essentiel qui permet à la société mère de maintenir un contrôle relativement objectif sur la filiale.

PME indépendante et ICF

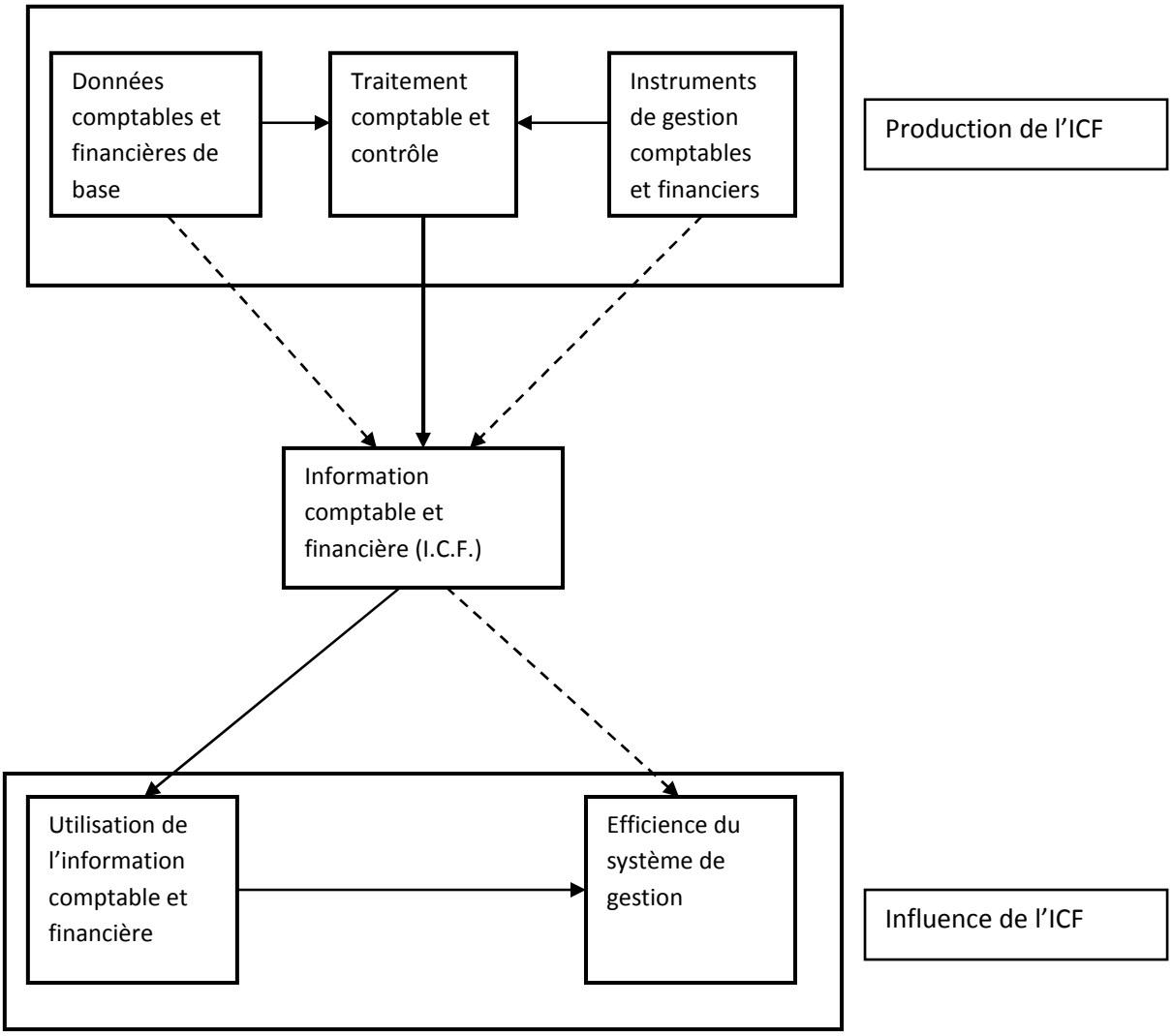
Ce sont généralement les entreprises nationales (fermées) caractérisées par leur indépendance totale vis-à-vis des sociétés étrangères. Compte tenu d'un certain nombre de contingences culturelles, environnementales et sociales, le rôle assigné à l'ICF dépend essentiellement de l'attitude des promoteurs. Si le promoteur perçoit l'intérêt de l'ICF dans une organisation, le système d'information comptable et financière (SICF) jouera pleinement son rôle dans le système de gestion. Par contre, si le promoteur ne comprend pas ou s'il néglige le rôle de l'ICF dans le système de gestion de son entreprise, le SICF pourra être considéré comme un poids financier pour l'entreprise, et par conséquent reléguer au second plan.

1.2 Présentation des hypothèses à tester

A la lumière de la littérature évoquée plus haut, la qualité de l'ICF semble être prépondérante pour un système de gestion efficient de la PME. Ce qui permet d'énoncer l'hypothèse selon laquelle un système de gestion efficient est nécessairement basé sur la production et l'utilisation de l'ICF qui respecte les normes. La place centrale de l'ICF dans le système d'information de gestion de l'entreprise nous permet d'appréhender cette prépondérance pour quatre raisons essentielles : elle permet une évaluation des objectifs atteints et à atteindre; elle est un instrument d'incitation (baromètre) pour chaque domaine de gestion à la réalisation des objectifs spécifiques ; elle permet de conserver des traces et preuves des transactions de la firme ; elle est dans la plupart des cas l'instrument déterminant d'une décision de gestion.

Ainsi, le modèle d'analyse ci-dessous se définit comme la représentation schématique de la solution théorique au problème objet de l'étude. Le modèle lui, est issu d'une analyse logique de la littérature.

Figure 2 : Notre modèle théorique de la recherche



Légende : ——→ Relations testées

- - - - - - - - - - - - - → Relations non testées

H_0 : Un système de gestion efficient est nécessairement basé sur la qualité de la production et de l'utilisation d'une ICF.

Cette hypothèse de base peut se subdiviser en trois sous-hypothèses ci-après :

H_1 : la qualité de L'ICF dépend de l'intérêt accordé aux outils de production et de traitement de celle-ci.

H_2 : L'utilisation de l'ICF dans les domaines de gestion dépend de la qualité de l'ICF

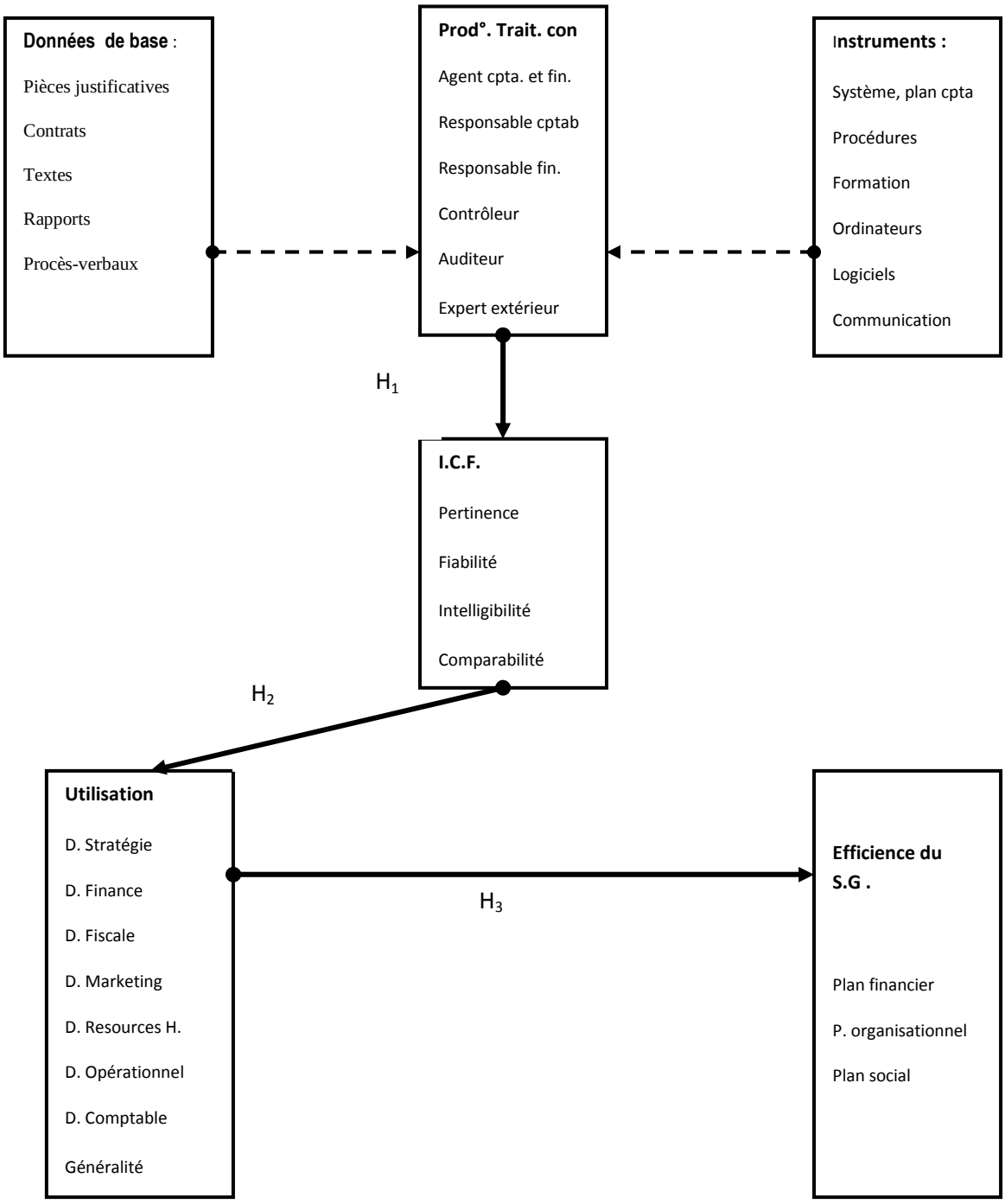
H_3 : L'utilisation de l'ICF dans les décisions de gestion influence significativement l'efficience du système de gestion de la PME camerounaise.

2 Démarche méthodologique

2.1 Modèle d'analyse logique

C'est un modèle de structuration des variables dans la mesure où, toutes les informations contenues dans un questionnaire par exemple ne découlent pas directement des hypothèses formulées. Il constitue de ce fait le cœur du travail de recherche.

Figure 3 : Composantes des variables du modèle théorique de recherche



H_0 : Un système de gestion efficient est nécessairement basé sur la production et l'utilisation de l'I.C.F. bien traitée.

.2.2 Echantillonnage

Dans le cadre de cette étude, nous avons comme population cible l'ensemble des PME camerounaises. Nous avons retenu une définition synthétique qui permettra de délimiter le champ de notre étude. Ainsi, nous entendrons par PME les entreprises qui, ont moins de 200 employés[18] ; ne sont pas des filiales de multinationales, dans la mesure où celles-ci ont des systèmes d'organisation et de gestion d'ICF importés ; sont répertoriées dans le fichier de la chambre de commerce d'industrie des mines et de l'artisanat (CCIMA) du Cameroun.

Dans le contexte de ce travail, nous avons utilisé le répertoire des entreprises du centre d'information et de documentation économique (C.I.D.E.), de la C.C.I.M.A., qui présente une cinquantaine de branches d'activités regroupant une liste d'environ 650 activités. Ayant opté pour un échantillonnage aléatoire, nous avons choisi au hasard (tirage au sort), 10 activités, qui totalisent plus de 1500 entreprises ; et pour chacune des dix d'activités, nous avons choisi d'administrer nos questionnaires dans douze unités. Ceci nous a permis de constituer un échantillon de 120 PME que nous avons sollicitées pour recueillir nos informations.

2.3 Mesures adoptées

En dehors de quelques variables qui sont d'échelle nominale ou ordinale, l'option est faite pour l'échelle d'intervalle qui a l'avantage de combler les limites statistiques des deux types précédents. Pour la plupart de questions posées, l'échelle de Likert à cinq niveaux de réponses et rarement à trois niveaux, est utilisée, pour mesurer les attitudes et appréciations des répondants concernant plusieurs indicateurs.

2.4 Collecte et dépouillement des questionnaires

La collecte des données s'est faite par questionnaire. Nous avons administré 120 questionnaires au total dans l'ensemble des 10 activités tirées au sort. Nous avons collecté 91 questionnaires représentatifs de 7 activités seulement des 10 au départ. Après dépouillement et vérification des conformités, nous avons validé 76 questionnaires propres au traitement et à l'analyse statistique comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Constitution de l'échantillon

QUESTIONNAIRES			
Distribués	**Récupérés**	**Non exploitables**	**Exploitables**
120	91	15	76

Source : Notre enquête

18 Cité dans Kayem M. (2004), "Regional programme on enterprises developpement, Paper n° 106, Policy Research Working paper n° 3127, SME Accross the globe." P. 40.

3 Validation empirique de la relation qualité de l'ICF et efficience du système de gestion de la PME camerounaise

Elle va consister dans un premier temps, à présenter les résultats empiriques et dans un second temps à les discuter.

3.1 Résultats empiriques

Cette section va comprendre trois sous sections : l'intérêt des instruments de production de l'ICF dans la PME ; La fréquence de production de l'ICF dans la PME ; l'influence de l'utilisation de l'ICF dans le système de gestion de la PME

3.1.1 Intérêt des instruments de production de l'ICF dans la PME

Il a été analysé successivement le comportement des PME de l'échantillon par rapport aux données de base ; aux instruments de gestion utilisés pour la production de l'ICF ; aux ressources humaines compétentes pour la production de l'ICF.

Les données de base

Les données de base sont en principe tous les documents de base permettant d'enregistrer toutes les opérations comptables et financières de l'entreprise. Elles sont constituées des éléments bruts (matières premières) utiles pour produire dans les normes, une ICF dans l'entreprise. Ce sont généralement : les pièces justificatives, les textes réglementaires, les contrats, les rapports, les procès verbaux etc. A la question de savoir quel intérêt les PME enquêtées accordent à la collecte, à la rédaction, au classement et à la rigueur dans l'exploitation de ces documents de base, le tableau ci-dessous nous présente leurs appréciations.

Tableau 2 : Utilisation des données de base

	Intérêt pièces justificatives		Intérêt textes et contrats		Intérêt procès verbaux et rapports		Intérêt classement des documents		Rigueur dans l'exploitation		Citations	
	Fréq	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**
Pas					5,0	6,6					5,0	1,3
Peu	6,0	7,9	22,0	28,9	27,0	35,5	5,0	6,6	10,0	13,2	70,0	18,4
Moyen	4,0	5,3	27,0	35,5	18,0	23,7	14,0	18,4	19,0	25,0	82,0	21,6
Assez	26,0	34,2	18,0	23,7	19,0	25,0	30,0	39,5	26,0	34,2	119,0	31,3
Beaucoup	40,0	52,6	9,0	11,8	7,0	9,2	27,0	35,5	21,0	27,6	104,0	27,4
Cumul	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**380,0**	**100,0**

Source : Nos enquêtes

N.B. : Fréq. Signifie fréquence ou effectif.

Ces enquêtes montrent que 7,9% des PME déclarent qu'elles accordent peu intérêt aux pièces justificatives, 6,6% déclarent qu'elles n'accordent pas d'intérêt aux rapports et procès verbaux. Par ailleurs, 52,6% des PME déclarent qu'elles accordent beaucoup d'intérêt aux pièces justificatives, 27,6% déclarent qu'elles accordent beaucoup de rigueur à l'exploitation des documents de base.

Au total, sur 380 citations (unité de réponses déclarées) permettant d'apprécier l'intérêt accordé aux données de base, 70 soit 18,42% expriment peu d'intérêt aux documents de base et 104 soit 27,4% leur accordent beaucoup d'intérêt. Cette attitude des dirigeants des PME peut significativement influencer la qualité de l'ICF à produire par ces PME (pour celles qui la produisent).

Les instruments de gestion utilisés pour la production de l'ICF

Les instruments de gestion sont tout ce qui peut favoriser une meilleure production de l'ICF qui contribue à l'amélioration de l'efficience du système de gestion de la PME. Nous avons identifié trois catégories : le système comptable (plan comptable, procédures comptables, textes réglementaires etc.) ; le système informatique (micro-ordinateur, logiciels spécialisés etc.) ; le système de formation et de recyclage en gestion et organisation d'entreprise. A la question de savoir si ces PME disposent suffisamment ces outils pour une meilleure production de l'ICF dans leurs structures, le tableau ci-dessous présente leurs déclarations.

Tableau 3 : Instruments de gestion d'ICF utilisés

	Système compta		Système informatique		Système de formation et recy		Citations	
	Fréquence	**%**	**Fréquence**	**%**	**Fréquence**	**%**	**Fréquence**	**%**
Pas	15,0	19,7	24,0	31,6	48,0	63,2	87,0	38,2
En partie	25,0	32,9	24,0	31,6	21,0	27,6	70,0	30,7
Suffisamment	36,0	47,4	28,0	36,8	7,0	9,2	71,0	31,1
Cumul	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**228,0**	**100,0**

Source : Nos enquêtes

Remarquons que 19,7% des enquêtées n'ont pas de système comptable, pendant que 47,4% en ont. 31,6% des enquêtées disent n'avoir pas de système informatique alors que 36,8% en ont. 63,2% des PME enquêtées n'ont pas de système de formation et de recyclage en gestion et seulement 9,2% se forment et se recyclent suffisamment.

Au total 87 citations sur 228 soit 38,2% déclarent n'avoir ni système comptable, ni système informatique, ni système de formation et de recyclage, contre 71 citations sur 228 soit 31,1% qui déclarent avoir suffisamment les trois systèmes. Tout ceci laisse présager que l'outil de gestion comptable et financier de ces structures reste encore embryonnaire, pour corroborer Chapelier (1997) et Hernandez (1994) parlant des entreprises informelles africaines. Ce qui ne peut véritablement pas favoriser une production de l'ICF de qualité.

Les ressources humaines compétentes pour la production d'une ICF de qualité

Nous avons recensé trois catégories de ressources humaines dans ce domaine de gestion : le personnel comptable et financier ; le personnel de contrôle et d'audit ; les experts extérieurs. Ces ressources constituent la matière grise nécessaire pour contribuer à la maximisation de la valeur de l'entreprise. Le tableau ci-dessous nous permet de comprendre si ce type de personnel est suffisamment utilisé par les PME de notre échantillon.

Tableau 4 : Personnel de production et de traitement d'ICF

	Personnel comptable et financier		Personnel de contrôle et d'audit		Experts extérieurs		Citations	
	Fréquence	**%**	**Fréquence**	**%**	**Fréquence**	**%**	**Fréquence**	**%**
Pas	29,0	38,2	2,0	2,6	11,0	14,5	42,0	18,4
En partie	47,0	61,8	74,0	97,4	33,0	43,4	154,0	67,5
Suffisamment	0,0	0,0	0,0	0,0	32,0	42,1	32,0	14,0
Cumul	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**228,0**	**100,0**

Source : Nos enquêtes

Constatons que les déclarations sont les suivantes : 38,2% de ces entreprises n'ont pas de personnel comptable et financier, 97,4% disent avoir en partie un personnel de contrôle et d'audit, certainement parce qu'elles assimilent à ce contrôle celui fait par le propriétaire ou les dirigeants de la structure, 14,5% n'ont pas d'expert extérieur malgré l'exigence légal d'un commissaire aux compte au moins. Aucune n'a suffisamment de personnel qualifié pour la gestion comptable et financière. Ceci confirme les affirmations de Warnier (1993) selon lesquelles c'est très souvent l'entrepreneur lui-même ou un de ses proches (son épouse par exemple) qui tient le cahier de recettes et de dépenses considéré comme livre comptable. Ce qui présume que l'ICF produite par ces entreprises peut relativement être moins bonne.

3.1.2 La fréquence de production de l'ICF de qualité dans la PME

Nous allons analyser dans cette sous section, la fréquence de production de l'ICF des entreprises de notre échantillon avant d'évaluer la qualité de l'ICF produite par elles.

La fréquence de production

Une sélection de quelques supports d'ICF plus ou moins produits régulièrement par les entreprises a été faite pour nous permettre d'appréhender la fréquence de production de l'ICF à différents niveaux de l'entreprise. Le tableau ci-dessous nous présente en lignes ces différents supports et en colonnes les niveaux de fréquence de production.

N.B. : Pas = pas de production ; J = journalière ; H= hebdomadaire ; M= mensuelle ; T= trimestrielle ; S= semestrielle ; A= annuelle ; P= ponctuelle ;
Analyses budgétaires = Compte d'exploitation prévisionnel, Budgets (trésorerie, achat, production, vente, etc.), Calculs des écarts, Seuil de rentabilité.
Analyses financières = Calculs des ratios, Cash-flow, Besoin en fond de roulement, Capacité d'autofinancement, etc…

Tableau 5 : Fréquence de production des ICF

	Pas	J	H	M	T	S	A	P	Cumul
Journal de caisse et de banque	44,0	32,0							**76,0**
Fiche de stock	7,0	39,0	6,0	24,0					**76,0**
Rapprochement bancaire	7,0	39,0	6,0	24,0					**76,0**
Livre de paie	18,0			56,0			2,0		**76,0**
Balance générale	13,0	6,0	2,0	22,0	6,0	2,0	20,0	5,0	**76,0**
Etat financiers	11,0	8,0	8,0	11,0	2,0		33,0	3,0	**76,0**
Etats exigés par les partenaires	33,0			17,0	2,0	2,0	0,0	22,0	**76,0**
Tableau de bord	32,0		3,0	30,0	2,0		5,0	4,0	**76,0**
Calcul des coûts et prix de rev.	34,0		3,0	24,0			8,0	7,0	**76,0**
Analyses budgétaires	40,0			11,0	2,0	3,0	15,0	5,0	**76,0**
Analyses financières	34,0		2,0	4,0	2,0	3,0	28,0	3,0	**76,0**
Nombre de Citations	**273,0**	**124,0**	**30,0**	**223,0**	**16,0**	**10,0**	**111,0**	**49,0**	**836,0**
Pourcentage de citations	**32,7**	**14,8**	**3,6**	**26,7**	**1,9**	**1,2**	**13,3**	**5,9**	**100,0**

Source : Nos enquêtes

Il ressort de ce tableau que : 44 entreprises sur 76, soit 57,8% ne produisent pas de journal de caisse et de banque ; 32 sur 76, soit 42,1% le font journellement. 51,3% rapprochent leurs comptes bancaires tous les jours et 9,2% ne le font pas du tout. 14,47% n'établissent pas d'états financiers malgré les exigences du fisc. 39,47% seulement ont un tableau de bord mensuel. 52,6% ne font pas d'analyse budgétaire et 44,7% ne font pas d'analyse financière. Au total 32,7% de citations confirment qu'elles ne produisent pas ces supports contenant les ICF. Ce qui indique une très faible régularité dans la production de l'ICF utile dans les prises de décisions courantes.

La qualité de l'ICF produite

Comme indicateurs de qualité de l'ICF, nous avons opté pour la définition anglosaxone telle que précisée par Michailesco (2009) avec comme critères : l'intelligibilité, la pertinence, la fiabilité et la comparabilité, ce qui nous a permis en utilisant l'échelle de Likert d'amener les dirigeants des PME enquêtées à donner une appréciation de la qualité de leur ICF présentée dans le tableau ci-dessous.

N.B. : ***Informations comptables et financière de gestion courante (ICF de GC)*** = Journal de caisse et de banque, Fiches de stock, Livre de paie, Rapprochements bancaires, Balance générale, Etats financiers, Calculs des coûts et prix de revient, Etats exigés par les partenaires, Autres états de gestion,. ***Informations comptables et financière de gestion Prévisionnelles (ICF de GP)*** = Compte d'exploitation prévisionnel, Tableaux de bord,

Budgets, Besoin en fond de roulement, Calculs des écarts, Cash-flow, Calculs des ratios, Seuil de rentabilité, Capacité d'autofinancement

Tableau 6 : Qualité de l'ICF de gestion courante

	Intelligibilité		Pertinence		Fiabilité		Comparabilité		Citations	
	Fréq	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**
Pas	8,0	10,5	7,0	9,2	5,0	6,6	16,0	21,1	36,0	11,8
Très peu	19,0	25,0	20,0	26,3	23,0	30,3	15,0	19,7	77,0	25,3
Souvent	25,0	32,9	29,0	38,2	28,0	36,8	25,0	32,9	107,0	35,2
Assez souvent	15,0	19,7	13,0	17,1	13,0	17,1	17,0	22,4	58,0	19,1
Très souvent	9,0	11,8	7,0	9,2	7,0	9,2	3,0	3,9	26,0	8,6
Cumul	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**304,0**	**100,0**

Source : Nos enquêtes

Nous pouvons constater, en ce qui concerne la gestion courante que : 10,5% des entreprises déclarent qu'elles ne comprennent pas les ICF qu'elles produisent, 11,8% seulement comprennent très souvent. 26,3% des PME de notre échantillon sont très peu incitées à la décision de gestion par les ICF qu'elles produisent. 26,3% pensent que les ICF qu'elles produisent sont une base fiable pour des décisions de gestion (donc pas d'erreur, pas de biais). 21,1% n'utilisent pas les ICF produites pour les comparaisons dans le temps et dans l'espace alors que 26,3% les utilisent assez souvent et très souvent pour des comparaisons.

Au total sur 304 citations, 84 soit 27,7% apprécient positivement la qualité de l'ICF alors que 113 soit 37,1% donnent une appréciation négative de la qualité de l'ICF produite, ce qui influence nécessairement son utilisation dans les différents domaines de gestion

Tableau 7 : Qualité de l'ICF de gestion prévisionnelle

	Intelligibilité		Pertinence		Fiabilité		Comparabilité		Citations	
	Fréq	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**
Pas	26,0	34,2	30,0	39,5	25,0	32,9	34,0	44,7	115,0	37,8
Très peu	21,0	27,6	19,0	25,0	26,0	34,2	16,0	21,1	82,0	27,0
Souvent	18,0	23,7	21,0	27,6	16,0	21,1	15,0	19,7	70,0	23,0
Assez souvent.	8,0	10,5	3,0	3,9	6,0	7,9	8,0	10,5	25,0	8,2
Très souvent	3,0	3,9	3,0	3,9	3,0	3,9	3,0	3,9	12,0	3,9
Cumul	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**304,0**	**100,0**

Source : Nos enquêtes

Nous pouvons constater, en ce qui concerne la gestion prévisionnelle que : 34,2% des entreprises déclarent qu'elles ne comprennent pas les ICF qu'elles produisent, 3,9% seulement comprennent très souvent. 25% des PME de notre échantillon sont très peu incitées à la décision de gestion par les ICF de GP qu'elles produisent. 11,8% pensent que les ICF qu'elles produisent sont une base fiable pour des décisions de gestion. 44,7% n'utilisent pas les ICF produites pour les comparaisons dans le temps et dans l'espace alors que 14,4% les utilisent assez souvent et très souvent pour des comparaisons.

Au total sur 304 citations, 37 soit 12,1% apprécient positivement la qualité de l'ICF de GP alors que 197 soit 64,8% donnent une appréciation négative de la qualité de l'ICF deGP produite, ce qui influence nécessairement son utilisation dans les différents domaines de gestion

3.1.3 Influence de l'utilisation de l'ICF dans le système de gestion de la PME

Il sera question, dans cette sous section de l'utilisation de l'ICF dans les domaines de gestion, de son influence dans le système de gestion et de l'évaluation par ces entreprises de l'efficience de leur système de gestion

Utilisation de l'ICF dans les domaines de gestion

La question était de savoir, quelles catégories d'ICF elles utilisent régulièrement pour prendre les décisions dans les différents domaines de gestion de l'entreprise. Nous nous sommes référés aux neuf domaines de gestion définis par Cohen (2001). Nous avons éliminé quatre : les généralités à cause de son imprécision ; la comptabilité générale ; la comptabilité de gestion et la gestion financière dans la mesure où ils sont les trois domaines de production et de gestion de l'ICF. Nous avons donc retenu les cinq autres domaines comme des domaines pouvant nous permettre de mesurer efficacement l'utilisation de l'ICF dans un système de gestion.

NB : ICF de GC = Information comptable et financière de gestion courante ; ICF de GP = Information comptable et financière de gestion prévisionnelle **;** les deux = ICF de GC et ICF de GP ; aucune = aucune des deux catégories **;** M.S. = management stratégique **;** G.R.H = gestion des ressources humaines **;** G.J.F. = gestion juridique et fiscale **;** G.O. = gestion opérationnelle **;** G.M.C. = gestion marketing et commerciale.

Tableau 8 : Utilisation des ICF dans les domaines de gestion

	M.S.		G.M.C.		G.O.		G.R.H.		G.J.F.		Citations	
	Fréq	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**
ICF de G.C.	28,0	36,8	22,0	28,9	21,0	27,6	39,0	51,3	31,0	40,8	141,0	37,1
ICF de G.P.	4,0	5,3	18,0	23,7	7,0	9,2	4,0	5,3	2,0	2,6	35,0	9,2
Les deux	33,0	43,4	9,0	11,8	4,0	5,3	6,0	7,9	2,0	2,6	54,0	14,2
Aucune	11,0	14,5	27,0	35,5	44,0	57,9	27,0	35,5	41,0	53,9	150,0	39,5
Cumul	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**380,0**	**100,0**

Source : Nos enquêtes

Il ressort de ce tableau que : en management stratégique, 36,8% d'entreprises utilisent les ICF de GC dans la décision de gestion et 43,4% utilisent les deux mais 14,5% n'utilisent

aucune. En gestion marketing et commerciale, 28,9% utilisent l'ICF de GC et 11,8% utilisent les deux. En gestion opérationnelle 27,6% utilisent les ICF de GC et 57,9% n'utilisent aucune. En gestion des ressources humaines, 51,3% utilisent les ICF de GC et 35,5% n'utilisent aucune. En gestion juridique et fiscale, 40,8% utilisent l'ICF de GC et 53,9% n'utilisent aucune.

Au total sur 380 citations 141 vont à l'ICF de GC, 35 vont à l'ICF de GP et 54 vont aux deux soit une proportion d'utilisation de 60,5% d'ICF. Ce qui confirme davantage que l'ICF est bien utilisée dans la quasi-totalité du système de gestion de l'entreprise.

Influence de l'ICF dans le système de gestion

Le tableau ci-dessous permet aux dirigeants d'entreprise d'apprécier le degré d'influence de l'ICF dans les différents domaines de gestion de leur entreprise.

Tableau 9 : Influence de l' ICF dans le système de gestion

	M.S.		G.M.C.		G.O.L		G.R.H.		G.J.F.		Citations	
	Fréq	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**	**Fréq**	**%**
Pas	11,0	14,5	15,0	19,7	32,0	42,1	21,0	27,6	31,0	40,8	110,0	28,9
Peu influent	13,0	17,1	14,0	18,4	12,0	15,8	31,0	40,8	6,0	7,9	76,0	20,0
Moyen	13,0	17,1	19,0	25,0	18,0	23,7	8,0	10,5	14,0	18,4	72,0	18,9
Assez	16,0	21,1	15,0	19,7	8,0	10,5	11,0	14,5	15,0	19,7	65,0	17,1
Beaucoup	23,0	30,3	13,0	17,1	6,0	7,9	5,0	6,6	10,0	13,2	57,0	15,0
Cumul	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**76,0**	**100,0**	**380,0**	**100,0**

Source : Nos enquêtes

Nous pouvons encore constater que 68,5 % des dirigeants pensent que l'influence de l'ICF est au moins moyenne en management stratégique, 61,8% en gestion marketing et commerciale, 42,1% en gestion opérationnelle, 31,6% en gestion des ressources humaines, 51,3% en gestion juridique et fiscale. Au total sur 380 citations, 194 soit 51,05% pensent que l'ICF est au moins moyennement utilisée et influence les domaines de gestion, ce qui confirme les analyses du tableau précédent.

Evaluation de l'efficience du système de gestion

Nous avons sélectionné pour cette évaluation vingts indicateurs suivants : la progression du chiffre d'affaires (Prog. CA), la progression des résultats de l'exercice (Prog. Res.), la progression de la productivité des équipements (Prog. Equip.), la progression des capitaux propres (Prog. C.P.), la croissance de la valeur ajoutée (Croiss. VA), l'évolution de la rentabilité (Evol. Rent.), les relations avec le fisc (rel. Fisc), les relations avec les bailleurs

de fond (Rel. Bail F), la maîtrise des agios bancaires (M. agios B), l'évolution de l'auto financement (Evol. Auto F.), la qualité du produit (Qual. Prod.), l'atteinte des objectifs (atteinte obj.), les relations avec les fournisseurs (Rel. Fsseurs), l'image de l'entreprise à l'extérieur (Image en'se), les relations avec les clients (Rel. Clients), la satisfaction des salariés (satisf. Sal), le taux de rotation du personnel (T. Rot. Pers), la relation avec le développement social (Rel. Dev. S.), la gratification et le treizième mois (grat. Treiz), l'encadrement et la sécurité sociale des salariés (secu sal)

Il est question dans le tableau ci-dessous, d'une auto évaluation des entreprises de notre échantillon. Ce qui leur permet en utilisant l'échelle de Likert à cinq niveaux d'intervalle, d'estimer leur inefficacité, leur efficacité ou leur degré d'efficience. L'idéal pour tout système de gestion étant d'être efficient, la question substantielle à répondre après toutes les précédentes est donc celle-ci : *votre système de gestion est-il alors efficient?*

Tableau 10 : Efficience du système de gestion

	Nul (1)		Insuffisant (2)		Moyen (3)		Satisfaisant (4)		Excellent (5)		Cumul	
	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%	Fréq	%
Prog. CA	16,0	21,1	8,0	10,5	21,0	27,6	22,0	28,9	9,0	11,8	76,0	100,0
Prog. Res.	12,0	15,8	19,0	25,0	33,0	43,4	8,0	10,5	4,0	5,3	76,0	100,0
Prod. Équip.	8,0	10,5	26,0	34,2	30,0	39,5	7,0	9,2	5,0	6,6	76,0	100,0
Prog. C.P.	30,0	39,5	23,0	30,3	18,0	23,7	5,0	6,6	0,0	0,0	76,0	100,0
Croiss. V.A.	22,0	28,9	16,0	21,1	25,0	32,9	13,0	17,1	0,0	0,0	76,0	100,0
Evol. Rent.	29,0	38,2	28,0	36,8	9,0	11,8	10,0	13,2	0,0	0,0	76,0	100,0
Rel. Fisc	16,0	21,1	20,0	26,3	20,0	26,3	10,0	13,2	10,0	13,2	76,0	100,0
Rel. Bail F.	36,0	47,4	12,0	15,8	9,0	11,8	15,0	19,7	4,0	5,3	76,0	100,0
M. agios B.	29,0	38,2	23,0	30,3	13,0	17,1	5,0	6,6	6,0	7,9	76,0	100,0
Evol. Auto F.	20,0	26,3	21,0	27,6	24,0	31,6	7,0	9,2	4,0	5,3	76,0	100,0
Qual. Prod.	0,0	0,0	15,0	19,7	19,0	25,0	31,0	40,8	11,0	14,5	76,0	100,0
Atteinte Obj.	9,0	11,8	23,0	30,3	34,0	44,7	8,0	10,5	2,0	2,6	76,0	100,0
Rel. Fsseurs	13,0	17,1	10,0	13,2	27,0	35,5	20,0	26,3	6,0	7,9	76,0	100,0
Image en'se	5,0	6,6	11,0	14,5	33,0	43,4	12,0	15,8	15,0	19,7	76,0	100,0
Rel. Clients	3,0	3,9	11,0	14,5	32,0	42,1	18,0	23,7	12,0	15,8	76,0	100,0
Satisf. Sal.	18,0	23,7	16,0	21,1	23,0	30,3	13,0	17,1	6,0	7,9	76,0	100,0
T. Rot. Pers	17,0	22,4	27,0	35,5	24,0	31,6	8,0	10,5	0,0	0,0	76,0	100,0
Rel. Dev. S.	24,0	31,6	29,0	38,2	12,0	15,8	3,0	3,9	8,0	10,5	76,0	100,0
Grat. Treiz	44,0	57,9	16,0	21,1	12,0	15,8	2,0	2,6	2,0	2,6	76,0	100,0
Secu. Sal.	37,0	48,7	12,0	15,8	13,0	17,1	4,0	5,3	10,0	13,2	76,0	100,0
Citations	388,0	510,5	366,0	481,6	431,0	567,1	221,0	290,8	114,0	150,0	1 520,0	2 000,0
Pourcentage		25,5		24,1		28,4		14,5		7,5		100

Source : Nos enquêtes

En analysant le tableau ci-dessus, nous pouvons constater que : 21,1% des entreprises de notre échantillon déclarent que la progression de leur chiffre d'affaires est nulle, 11,8% pensent qu'elle est plutôt excellente chez elles ; 38,2% déclarent que l'évolution de la rentabilité de leurs capitaux propres est nulle et aucune évolution de la rentabilité des capitaux

propres n'est excellente ; 19,7% déclarent que la qualité de leur produit est insuffisante alors que 40,8% la jugent satisfaisante ; 17,1% estiment l'encadrement et la sécurité sociale des salariés moyen.

Au total, sur 1520 citations, 25,5% déclarent que leurs indicateurs d'efficience sont nuls, 24,1% les trouvent insuffisants, 28,4% pensent qu'ils sont moyens chez elles, 14,5% les jugent satisfaisants et 7,5% les estiment excellents dans leurs structures. Ainsi, si nous envisageons, compte tenu de ces déclarations, l'hypothèse d'une classification de notre échantillon en cinq groupes d'entreprises selon les pourcentages de citation par niveau, et si nous considérons le niveau moyen comme étant le niveau d'efficacité, nous pouvons donc estimer que : 25,5% de notre échantillon soit 20 entreprises sur 76 pensent que leur efficacité est nulle (efficacité en décroissance); 24,1% de notre échantillon soit 18 entreprises sur 76 trouvent que leur efficacité est insuffisante (efficacité à tendance dégressive); 28,4% de notre échantillon soit 22 entreprises sur 76 affirment qu'elles sont efficaces; 14,5% de notre échantillon soit 11 entreprises sur 76 pensent être au dessus de la moyenne (efficience à tendance progressive); 7,5% soit 6 entreprises sur 76 s'estiment être efficientes (efficience en croissance)

En admettant l'hypothèse de classement ci-dessus, d'emblée, à partir des déclarations de chaque entreprise par rapport à tous les indicateurs d'efficience du tableau 10, nous pourrons apprécier quelle est sa classe d'efficience.

Ces résultats rejoignent dans une certaine mesure, ceux de Liebenstein (1976), lorsqu'il soutient qu'en dernière analyse, les différences de productivité observées sur les firmes quasi identiques quant à leurs compositions factorielles, s'expliquent par des différences dans la qualité de l'organisation mise en œuvre dans chacune d'entre elles. Seulement cette étude ne s'est pas limitée aux firmes en apparence identiques quant à leurs composantes factorielles. Il a été estimé que la qualité de l'organisation, quelque soit le type d'entreprise s'apprécie par l'intensité de l'effort, et, dans le cas d'espèce, en matière de production et d'utilisation de l'ICF pour chaque domaine du système de gestion de la PME camerounaise. De plus, les cinq groupes d'entreprises classées de façon hiérarchique, sont à notre sens des classes d'efficience qui se rapprochent de l'analyse de la hiérarchie des efficiences dans les entreprises (Liebenstein, 1987).

Peut-on alors affirmer que notre hypothèse d'étude selon laquelle *Un système de gestion efficient est nécessairement basé sur la qualité de la production et de l'utilisation de l'ICF* est valide? C'est ce que nous allons tenter dans cette deuxième sous section d'expliquer.

3.2 Discussion des résultats

Cette étude a une hypothèse de base (H0) qui a été scindée en trois sous hypothèses (H1, H2 et H3). Nous avons opté de procéder à des croisements d'un certain nombre de variables choisies compte tenu de leur pertinence. L'objectif ici est de faire une synthèse des

résultats obtenus à partir de l'ensemble des tests statistiques, puis de proposer une interprétation de ces résultats au regard des trois sous-hypothèses de recherche.

Le logiciel d'analyse des données Statistical Package for Social Science (SPSS) nous a permis de procéder aux croisements des différentes variables. La probabilité d'erreur étant fixée à 5%, le tableau de synthèse ci-dessous nous présente le récapitulatif des résultats.

Tableau 11 : synthèse des croisements de variables

Hypothèse de base HO	Variables de croisement		indicateurs de validation							résultat test
	Variables indépendantes	Variables dépendantes	Degrés de liberté	Khi-deux calculé	Khi-deux lu	probabilité d'erreur	%cellules < 5	C	phi	
H1	V9	V16j	2	7,237	6,99	0,027	16,66%	0,3	0,309	Validée
	V16g	V18a	2	7,63	6,99	0,022	0%	0,3	0,317	Validée
	V16g	V19a	2	8,712	6,99	0,013	16,66%	0,32	0,339	Validée
H2	V18a	V23b	2	12,139	6,99	0,002	16,66%	0,37	0,4	Validée
	V18b	V23d	2	8,873	6,99	0,012	0%	0,32	0,342	Validée
	V19a	V23c	2	10,972	6,99	0,004	0%	0,36	0,38	Validée
H3	V23a	V24b	2	9,874	6,99	0,007	16,66%	0,34	0,36	Validée
	V23d	V24i	2	9,862	6,99	0,007	0%	0,34	0,36	Validée
	V23e	V24e	2	8,998	6,99	0,011	0%	0,33	0,344	Validée
	V23a	V24l	2	6,019	6,99	0,049	16,66%	0,27	0,281	Non validée
	V23e	V24q	2	7,708	6,99	0,021	0%	0,3	0,318	Validée
	V23e	V24t	2	6,442	6,99	0,04	16,66%	0,28	0,291	Non validée

Interprétation

Notre hypothèse de base H0 est la suivante : **Un système de gestion efficient est nécessairement basé sur la qualité de la production et de l'utilisation d'une ICF.**

Cette hypothèse de base est scindée en trois sous-hypothèses respectivement formulées ainsi : *La qualité de l'ICF dépend de l'intérêt accordé aux outils de production et de traitement de celle-ci (pour H1) ; L'utilisation de l'ICF dans les domaines de gestion dépend de la qualité de l'ICF*

(pour H2) et L'utilisation de l'ICF dans les décisions de gestion influence significativement l'efficience du système de gestion de la PME camerounaise (pour H3).

Résultats concernant la sous-hypothèse H1, trois hypothèses élémentaires ont été testées :

Données de base et fréquence de production de l'ICF

Relation 1 : Elle croise l'intérêt accordé au classement des données de base (V9) et la fréquence de production de l'ICF d'analyse budgétaire (V16j). Sur la base des indicateurs de validation d'hypothèse (tableau 11), nous pouvons conclure que, l'intérêt accordé au classement des données de base a une influence significative sur la fréquence de production des ICF d'analyse budgétaire.

Fréquence de production de l'ICF et qualité de l'ICF

Relation 2 : Elle croise la fréquence de production des états exigés par les partenaires (V16g) et l'intelligibilité de l'ICF de gestion courante (V18a). Nous pouvons à partir de ce croisement et à la lecture du tableau 11 ci-dessus conclure l'existence d'une liaison significative entre la fréquence des états exigés par les partenaires et l'intelligibilité des ICF de gestion courante.

. **Relation 3** : Elle croise la fréquence de production des états exigés par les partenaires (V16g) et la pertinence de l'ICF de gestion courante (V19a). Les éléments du tableau de synthèse ci-dessus nous permettent de conclure que la pertinence de l'ICF de gestion courante influence significativement la fréquence de production des états exigés par les partenaires.

Nous pouvons donc affirmer que l'hypothèse H1 selon laquelle *la qualité de l'ICF dépend de l'intérêt accordé aux outils de production et de traitement de celle-ci* est validée dans la mesure où la production de l'ICF d'analyse budgétaire est liée à la qualité du classement des données de base, et de plus, la production des états exigés par les partenaires est fonction du degré de compréhension et de pertinence de l'ICF produite.

Résultats concernant la sous-hypothèse H2, trois hypothèses élémentaires ont été testées :

Intelligibilité de l'ICF et gestion marketing et commerciale (GMC)

Relation 4 : Elle croise l'intelligibilité de l'ICF de gestion courante (V18a) et l'influence de l'ICF en gestion marketing et commerciale (V23b). Sur la base des indicateurs de validation d'hypothèse (tableau 11), nous pouvons conclure que la compréhension de l'ICF de gestion courante influence significativement leur utilisation en gestion marketing et commerciale.

Intelligibilité de l'ICF et gestion des ressources humaines (GRH)

Relation 5 : Elle croise l'intelligibilité de l'ICF de gestion prévisionnelle (V18b) et l'influence de l'ICF en gestion des ressources humaines (V23d). Nous pouvons à partir de ce croisement et à la lecture du tableau 11 ci-dessus conclure que la compréhension de l'ICF de gestion prévisionnelle a une influence sur la gestion des ressources humaines.

Pertinence de l'ICF et gestion opérationnelle et logistique (GOL)

. **Relation 6** : Elle croise la pertinence de l'ICF de gestion courante (V19a) et l'influence de l'ICF en gestion opérationnelle et logistique (V23c). Les éléments du tableau de synthèse ci-dessus nous permettent de conclure que l'incitation de l'ICF de gestion courante à la prise de décision, a une influence dans la gestion opérationnelle.

L'hypothèse selon laquelle l'utilisation de l'ICF dépend de la qualité de l'ICF est validée. On peut donc dire que lorsque l'ICF produite est de bonne qualité, c'est-à-dire quand elle est rigoureusement traitée et compréhensible par les dirigeants, elle devient pertinente dans la mesure où elle incite ceux-ci à l'utiliser comme base de décision de gestion. Par contre lorsqu'elle est mal traitée, négligée, elle n'intéresse par les dirigeants dans leur processus de prise de décision.

Résultats concernant la sous-hypothèse H3, six hypothèses élémentaires ont été testées :

Influence de l'ICF en management stratégique (M.S). et progression des résultats de l'exercice

Relation 7 : Elle croise l'influence de l'ICF en management stratégique (V23a) et le degré de progression des résultats de l'exercice (V24b). Sur la base des indicateurs de validation d'hypothèse (tableau 11), nous pouvons conclure que l'influence de l'ICF en management stratégique a aussi une influence sur la progression des résultats de l'exercice.

Influence de l'ICF en gestion des ressources humaines (GRH) et maîtrise des agios bancaires

Relation 8 : Elle croise l'influence de l'ICF en gestion des ressources humaines (V23d) et le degré de maîtrise des agios bancaires (V24i). Nous pouvons à partir de ce croisement et à la lecture du tableau 11 ci-dessus conclure que l'influence de l'ICF en gestion de ressources humaines a aussi une influence sur la maîtrise des agios bancaires

Influence de l'ICF en gestion juridique et fiscale (GJF) et croissance de la valeur ajoutée

. **Relation 9** : Elle croise l'influence de l'ICF en gestion juridique et fiscale (V23e) et le degré de croissance de la valeur ajoutée (V24e). Les éléments du tableau de synthèse ci-dessus nous permettent de conclure que lorsque l'ICF influence assez la gestion juridique et fiscale, la croissance de la valeur ajoutée est aussi influencée.

Influence de l'ICF en management stratégique (MS) et atteinte des objectifs

Relation 10 : Elle croise l'influence de l'ICF en MS (V23a) et le degré d'atteinte des objectifs (24l). Les éléments du tableau de synthèse ci-dessus nous permettent de conclure que l'influence de l'ICF en management stratégique, n'a pas de lien avec le degré d'atteinte des objectifs.

Influence de l'ICF en gestion opérationnelle et logistique (GO.L.) et rotation du personnel

Relation 11: Elle croise l'influence de l'ICF en G.O.L. (V23c) et le degré de rotation du personnel (V24q). Nous pouvons à partir de ce croisement et à la lecture du tableau ci-dessus conclure que lorsque l'ICF influence assez la gestion opérationnelle et logistique, la rotation du personnel est aussi influencée.

Influence de l'ICF en gestion juridique et fiscale (V23e) et encadrement et sécurité sociale des salariés(V23t)

Relation 12 : Elle croise l'influence de l'ICF en GJF et le degré d'encadrement et de sécurité sociale des salariés.

Les éléments du tableau de synthèse ci-dessus nous permettent de conclure que l'influence de l'ICF ***en gestion juridique et fiscale***, n'a pas de lien avec le degré d'encadrement et de sécurité sociale des salariés. L'analyse des variables liées au degré d'atteinte des objectifs spécifiques de la PME camerounaise permet donc de valider l'hypothèse selon laquelle l'utilisation de l'ICF dans les décisions de gestion influence significativement l'efficience de son système de gestion.

Conclusion

L'Information Comptable et Financière (ICF) est née d'un besoin de mesurer les richesses, les résultats générés et l'évolution de la situation financière de l'entreprise. Elle s'avère donc être le moyen par excellence d'expression de ces mesures, et, le phénomène récent de la crise financière mondiale le confirme. La majorité des promoteurs et dirigeants des PME africaines ont une perception erronée de la production et de l'utilisation d'une ICF bien élaborée, pour les décisions de gestion de leurs entreprises. Nous avons, dans le cadre de ce travail, exploré la pratique courante de gestion de l'ICF dans les PME camerounaises, et, tenté d'appréhender l'évaluation que, les dirigeants font de l'objectif d'efficience de leur système de gestion, compte tenu de la place qu'ils accordent à l'ICF produite et utilisée

Compte tenu des objectifs de cet article, l'analyse des investigations a permis quelques observations. Dans leur pilotage, les entreprises qui accordent de l'intérêt à la production et à l'utilisation régulières de l'ICF de gestion courante et prévisionnelle ont, un système de gestion relativement efficient. Par contre, celles qui manifestent peu d'intérêt pour l'exploitation rationnelle des données de base en vue d'améliorer la qualité de l'ICF produite et utilisée dans leur système de gestion, sont rarement efficaces.

En effet, ayant choisi un nombre important d'indicateurs d'efficience, nous avons pris en compte l'auto évaluation des dirigeants des entreprises de notre échantillon. Ce qui a permis de classer les PME enquêtées en cinq catégories : 25,5% pensent que leur efficacité est nulle (efficacité décroissante); 24,1% trouvent que leur efficacité est insuffisante (efficacité à tendance dégressive); 28,4% affirment qu'elles sont efficaces; 14,5% pensent être au dessus

de la moyenne (efficience à tendance progressive) ; et enfin 7,5% des PME enquêtées s'estiment être efficientes (efficience en croissance).

Concernant nos sous-hypothèses, à partir des tableaux de contingence, nous avons pu obtenir des validations ci-après : ***la qualité de l'ICF dépend de l'intérêt accordé aux outils de production et de traitement de celle-ci*** **(H_1)**; ***l'utilisation de l'ICF dans les différents domaines de gestion dépend de la qualité de l'ICF*** **(H_2)** ; et, ***l'utilisation de l'ICF dans les décisions de gestion influence significativement l'efficience du système de gestion de la PME camerounaise*** **(H_3).** On peut donc affirmer que, lorsque l'ICF produite est de bonne qualité, c'est-à-dire quand elle est rigoureusement traitée et compréhensible par les dirigeants, elle devient pertinente dans la mesure où elle incite ceux-ci à l'utiliser comme base de décision de gestion. Par contre lorsqu'elle est mal traitée, négligée, elle n'intéresse ni les dirigeants ni les partenaires dans leur processus de prise de décision.

L'apport majeur de cette étude a donc consisté à montrer qu'en fonction de la qualité de l'ICF produite et utilisée dans leur système de gestion, environ une PME camerounaise sur deux est inefficace, et, moins de 25% soit moins d'une PME sur quatre dispose d'un système de gestion efficient. Premièrement ces résultats corroborent ceux de Liebenstein (1976, 1987) lorsqu'il met en exergue la notion d'efficience X ou efficience organisationnelle, et quand il analyse la hiérarchie des efficiences dans la firme. Deuxièmement, ces résultats s'apparentent à ceux de Essama, Fomba Kamga, Zamo-Akono, (2012) lorsqu'ils affirment que *« plus la gestion de l'entreprise est transparente via la mise en place d'une comptabilité moderne, plus la performance de l'entreprise est élevée »*. Néanmoins, une parfaite maîtrise de la gestion de l'Information Comptable et Financière dans l'entreprise permettrait aux dirigeants et aux autres partenaires d'avoir une vue globale de la gestion, et, de la performance de l'entreprise pour un meilleur développement économique et social.

Comment donc expliquer dans le contexte africain en général, et camerounais en particulier, la négligence des dirigeants de la prise en compte d'une ICF pertinente et fidèle dans les décisions de gestion ? Pourquoi en Afrique, les entreprises préfèrent-elles des styles de gestion informelle concernant l'ICF ? Le champ reste ouvert pour le chercheur, par rapport au phénomène de la production et de l'utilisation de l'ICF pour une gestion efficiente de la PME africaine. A la suite d'un certain nombre de travaux déjà effectués dans ce champ (Chapellier, 1994 et 1997 ; Hernadez, 1994 et 2000 ; Bigou-Lare, 2001 ; Lavigne et St-Pierre, 2002 ; Baidari, 2005 ; etc.), d'autres études pourront permettre, d'appréhender les motivations des comportements de ces PME par rapport à l'aspect spécifique, de la production et de l'utilisation d'une ICF de qualité qui permettraient une amélioration significative de leur système de gestion.

En outre, les PME africaines éprouvent un besoin réel de gestion efficiente et de financement de leurs activités. Un nouveau référentiel OHADA et un environnement boursier se mettent progressivement en place en Afrique. Les difficultés de financement de la PME pourraient avoir un cadre de solution enrichissant par le billet d'une gestion transparente qui favoriserait l'épargne publique par exemple. Mais, quelle perception la PME africaine fait-elle du principe de l'image fidèle? Quels mécanismes d'incitation à la pratique comptable mettre

en place pour produire et utiliser une ICF fidèle, transparente et crédible dans les systèmes de gestion des organisations? En effet, ce travail ne constitue qu'une étape qui pourrait servir de base à d'autres études.

Bibliographie

Baidari, B. (2005), « Les entreprises sénégalaises utilisent-elles les données comptables qu'elles produisent?», *Revue Africaine de gestion*, n° 2 Mai.

Bigou-Lare, N. (2001), « Le SYSCOA et la pertinence de l'information comptable : une analyse de la pratique dans les entreprises togolaises », *Actes du 22ème congrès de l'association française de comptabilité*, Metz.

Bouquin, H. (1985), *Gestion et contrôle opérationnel*, Aengde-Sirey, 414p.

Burlaud, A., Eglem, J-Y., Mykita, P. (1995), *Dictionnaire de gestion* (comptabilité, finance, contrôle), édition Foucher Paris, 376p

Capron, M. (1990), «La comptabilité : il faut croire pour avoir confiance?», Gérer et Comprendre, Décembre, pp. 75-83.

Chapellier, P. (1994), *Comptabilité et système d'Information du dirigeant de PME – Essai d'observation et d'interprétation des pratique*s, Thèse de Sciences de Gestion – Université de Monpellier II., décembre

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

Churchman, C.W. (1984), Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes?, Paris, Dunod.
Cohen, E. (2001), *Dictionnaire de gestion*, La Découverte, Paris, 415p.

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.

Dumontier, P., Raffournier, B. (1989), « l'information comptable pour qui ? Pourquoi ? » Revue Française de Gestion, Printemps. P. 23

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.*

Eloundou, E.F. (2004), « L'influence du système d'information comptable sur la prise de décision dans la PME au Cameroun : une analyse comparative dans 3 secteurs d'activité », mémoire de D.E.A en sciences de gestion, université de Douala, 124 p.

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.*

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

Hernandez, E-M. (2000), « Afrique : l'actualité du model paternaliste », *Revue française de Gestion*, mars-avril-mai.

Hoarau, C., Teller, R., Walliser, E. (2011), Globalisation financière et revision des cadres comptables conceptuels : A-t'on tiré les leçons de la crise du capitalisme ? in Ch Haorau, J-L Malo, C. Simon (Dir.), *Comptabilité contrôle et société*, éditions Foucher : 87-99.

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

Kamdem, D. (2004), Système Comptable OHADA (Sysco), Collection Ecologos, 250 pages..

Kamdem, E. (1999), "Réflexion autour du paradoxe africain: Une perspective socio anthropologique et managériale », *Gestion*, Volume 24, N° 1, printemps.

Kayem, M. (2004), «L'impact de l'information comptable et financière sur la prise de décision dans les PME camerounaises», mémoire de maîtrise en comptabilité finance, université de Ngaoundéré, 70 p.

Lacombe-Saboly, M. (1994), *Les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises : Le rôle du dirigeant*, Thèse de Sciences de Gestion - Université de Poitiers, janvier.

Lavigne B., (2000), « Objectifs des états financiers et conditions de leur genèse », *5ème congrès international francophone sur la PME (CIFPME)*, Association internationale de recherche en PME (AIREPME).

Lavigne, B., St-Pierre, J. (2002), « association entre système d'information comptable des PME et leur performance financière» *6ème congrès international francophone sur la PME*, laboratoire de recherche sur la performance des PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada.

Lecomte, J. (1993), «Qualité-Evaluation de la comptabilité», *Revue Française de Comptabilité*, n° 248, Septembre, pp. 50-60.

Liebenstein, H. (1976), *Beyond Economic Man*, Cambrige, Mass, Harvard University Press.

Maillet, C., Le Manh, A. (2004), *Les normes comptables internationales* IAS/IFRS, édition Foucher, 2ème édition, Paris, 191p.

Ménard, J-P. (1976), *Automatiser le travail comptable*, les éditions d'organisation, Paris, 162p.

Michaïlesco, C. (1997), ''Qualité de l'information comptable'' in *Encyclopédie de Gestion*, sous la Direction de Yves Simon et Patrick Joffre, 2ème édition, Economia.

Michaïlesco, C. (2009), ''Qualité de l'information comptable'' in *Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et audit (2009)*, pp 1023 - 1033

Obert, R. (2014), « Le rôle du business model dans les états financiers », revue française de comptabilité, n° 473 (février) : 12-16

OHADA, « Acte Uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises sises dans les Etats parties au traité.», *journal officiel de l'OHADA* n° 10, 4ème année

OHADA, « Acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises sises dans les états-parties au traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique », *Journal Officiel - Numéro spécial* du 12 septembre 2012.

Page M. (1984), "Corporate financial reporting and the small independent company, Accounting and Bisiness" Research, juin, pp. 271 – 282.

Simon, H. (1960), *The New Science of Management Decision*, , Harper and Row, New York

Tort, E. (1992), *Système d'information comptable*, Eyrolles, Paris.

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

Warnier, J.P. (1993), *L'Esprit d'Entreprise au Cameroun*, 75013 Paris, Edition Karthala, 1993, 307P.

Watts R. L. et Zimmerman J. L., (1998), Toward a positive Theory of the determination of Accounting Standards, *Journal of Accounting Research*, pp 112-134.