

## **CENTRES DE GESTION AGRÉÉS ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES DU DISTRICT D'ABIDJAN**

**SANOGO Lassina**

Chaire UNESCO pour la Culture et la Paix de l'Université Félix Houphouët-Boigny  
d'Abidjan-Cocody

**Résumé :** Le secteur informel occupe 40 % de la part du commerce dans le district d'Abidjan et 28,5 % de l'industrie abidjanaise (Brilleau et al, 2005). La prépondérance du secteur informel dans l'économie de la plupart des pays africains au sud du Sahara en général et en particulier dans le district d'Abidjan serait donc un facteur explicatif du ralentissement de la croissance économique. Dès lors, il est apparu nécessaire de réduire le poids de ce secteur dans l'économie. Cela passe nécessairement par une tentative de formalisation de ce secteur. Dans cette étude nous nous intéressons à la relation qui existe entre les centres de gestion agréés et la performance des entreprises du district d'Abidjan. Pour établir nous avons eu recours à la Propensity Score Matching (PSM) ou méthode d'appariement par score de propension puis à la méthode des doubles différences. Les résultats obtenus montrent que le modèle de gouvernance singulier adopté par la Côte d'Ivoire, caractérisé par un régime de gestion privée fondé sur le modèle des sociétés de capitaux contrairement à la directive communautaire, conduit certains acteurs à mettre en avant leurs intérêts privés sur les missions publiques assignées au dispositif. Bien que le bilan des CGA sur la période 2003-2020 soit positif au regard de sa contribution aux objectifs économiques et fiscaux, certains acteurs clés notamment les Experts comptables et les Directions régionales affichent une mauvaise perception du dispositif, d'où leur faible implication.

**Mots clés :** Gouvernance, Secteur informel, CGA, Entreprises adhérentes.

**Abstract :** The informal sector occupies 40% of the share of commerce in the district of Abidjan and 28.5% of Abidjan's industry (Brilleau et al, 2005). The preponderance of the informal sector in the economy of most African countries south of the Sahara in general and in particular in the district of Abidjan would therefore be an explanatory factor for the slowdown in economic growth. Therefore, it appeared necessary to reduce the weight of this sector in the economy. This necessarily involves an attempt to formalize this sector. In this study we are interested in the relationship that exists between approved management centers and the performance of companies in the district of Abidjan. To establish this, we used Propensity Score Matching (PSM) or the propensity score matching method, then the difference-in-differences method. The results obtained show that the unique governance model adopted by Côte d'Ivoire, characterized by a private management regime based on the model of capital companies contrary to the Community directive, leads certain actors to put forward their private interests on the public missions assigned to the system. Although the assessment of the CGAs over the period 2003-2020 is positive with regard to its contribution to economic and fiscal objectives, certain key players, in particular chartered accountants and regional departments, have a poor perception of the system, hence their low involvement.

**Keywords:** Governance, Informal sector, CGA, Member companies.



## 1. Introduction

### 1.1 Problématique

Comment parvenir à améliorer les performances des entreprises du district autonome d'Abidjan ? C'est une question qui préoccupe l'ensemble des dirigeants ivoiriens, surtout au regard des besoins croissants de la population. Les entreprises de nos jours, sont confrontées à de nombreux défis parmi lesquels l'on peut citer, la mondialisation et la globalisation des marchés, les perturbations de l'environnement économique, la concurrence intensive, etc. Défis auxquels la performance de ces entreprises est très sensible. Le concept de performance a fait l'objet de nombreux modes d'opérationnalisation de la part des chercheurs en gestion. Pendant longtemps, ce concept a été réduit à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (A. Bourguignon, 1998). Cependant, la fin des années quatre-vingt a consacré la mise en évidence du caractère complexe et multiforme du concept (J.-C. Mathé et V. Chagué, 1999). P. Barillot (2001) explique en effet que la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas au seul aspect financier. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, au profit d'une vision plus large (Sogbossi, 2010).

Malgré la pluralité des développements sur sa mesure, il n'existe pas encore une approche indiscutable de son évaluation. Celle-ci peut se faire aussi bien par des critères quantitatifs que qualitatifs. Sa complexité fait qu'il n'y a pas de voie unique pour la mesurer (A. Slywotzky et Wise R., 2003 ; V. Tsapi, 1999 et Sogbossi, 2010). Carrière, (1990) conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement autrement dit est performance pour une entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques (Lorino, 1997).

Il faut noter que la fin de la décennie 90 a été fortement marquée par une crise d'hostilité des populations à l'égard des filiales et entreprises multinationales. Les gouvernements qui se sont succédé dans les pays en développement et plus particulièrement dans les pays d'Afrique subsahariens avaient pour priorité d'insuffler l'économie dans les différents secteurs d'activités pour parvenir aux besoins des populations. Les activités économiques de l'époque étaient essentiellement dominées par les banques commerciales, les activités industrielles et agricoles. Aujourd'hui, le niveau de pauvreté et la précarité ont impacté négativement l'ensemble de ces activités économiques de même que les projets à caractère social donnant lieu à de nouvelles organisations.

Le secteur informel puisque c'est de lui qu'il s'agit représente, une grande partie de l'économie en Afrique subsaharienne (emplois, création d'entreprises, production), malgré les difficultés intrinsèques en matière de mesures, cette caractéristique fait consensus. En 2000, on estimait que la taille du secteur représentait en moyenne plus de 40 % du PIB de l'Afrique. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le secteur informel représente 20% des emplois au Botswana et plus de 90 % au Mali.

L'économie ivoirienne n'est pas en marge, le secteur informel occupe une place importante dans cette économie comme dans la plupart des pays en voie de développement. Les statistiques récentes indiquent que 93,6% des emplois en Côte d'Ivoire sont issus du secteur informel (Rapport Final ENSESI, 2016). Le secteur informel joue aussi un rôle d'amortisseur social étant donné le taux de chômage et l'emploi qu'il crée. La capitale économique ivoirienne c'est-à-dire le district d'Abidjan est fortement impactée. Le secteur informel occupe 40 % de la part du commerce dans le district d'Abidjan et 28,5 % de l'industrie abidjanaise (Brilleau et al, 2005).

En ce qui concerne le paiement des impôts, les chiffres sont plus ou moins les mêmes : près de 70 % des entreprises informelles déclarent ne payer aucun impôt. Cette proportion varie de 83 % au Niger à 51 % en Côte d'Ivoire (Brilleau et al, 2005).

La prépondérance du secteur informel dans l'économie de la plupart des pays africains au sud du Sahara en général et en particulier dans le district d'Abidjan serait donc un facteur explicatif du ralentissement de la croissance économique. Dès lors, il est apparu nécessaire de réduire le poids de ce secteur dans l'économie. Cela passe nécessairement par une tentative de formalisation de ce secteur. Pour y parvenir, plusieurs pays se sont dotés d'instruments et de mesures. La littérature économique nous enseigne que les centres de gestion agréés sont nés dans cette logique.

Créés en France par la loi d'orientation du commerce et de l'artisanat du 27 décembre 1973, dite « Loi Royer » et par la loi de finances du 24 décembre 1974, les Centres de gestion agréés (CGA ci-après) ont eu pour vocation première d'apporter une assistance à la gestion et une sécurité fiscale à leurs membres adhérents. Ainsi, de nombreux travaux ont pu mettre en exergue le rôle important et positif des CGA dans l'encadrement du secteur informel en France. Au regard de ces résultats satisfaisants aussi bien en France qu'ailleurs, les CGA ont fini par inspirer les pays de l'UEMOA dans leur quête d'encadrement du secteur informel.

En effet, l'Afrique subsaharienne est une des régions du monde où le poids de l'économie informelle est le plus important. Celui-ci se situe entre 25% et 65% du PIB (Mansoor et al, 2017), indiquant ainsi un faible niveau de développement économique.

L'UEMOA à travers la Directive n° 04/97/CM/UEMOA du 28 novembre 1997 portant création des CGA dans tous les États membres de l'UEMOA, tente de répondre à la nécessité d'assainir le cadre économique des États de la sous-région en réduisant les effets négatifs du développement de l'économie informelle, en encourageant les méthodes de Gouvernance d'entreprise fondée sur des principes d'efficacité et de transparence. Les CGA sont en particulier une réponse aux besoins d'assistance et d'encadrement en matière de gestion, de comptabilité et de fiscalité des petites et moyennes entreprises qui exercent dans les secteurs du commerce, de l'artisanat des services et de l'industrie.

En Côte d'Ivoire, les CGA sont régis par le décret n°2002-146 du 11 mars 2002 instituant les Centres de Gestion Agréés et abrogeant le décret n°99-51 du 20 janvier 1999, et l'arrêté n°535/MEMEF/DGI du 30 décembre 2002 portant cahier des charges des CGA. Plusieurs

missions sont confiées aux CGA. Il s'agit d'assurer la formation des entreprises aux méthodes modernes d'organisation et de gestion d'entreprise ; et d'apporter une assistance en matière de comptabilité et de fiscalité. Aussi, les CGA ont-ils pour mission d'assurer des prestations de Conseil en gestion (aide à l'élaboration de budgets, plan d'affaires) ; l'information, la sensibilisation, la formation des adhérents et la production des statistiques professionnelles sont autres rôles confiés aux CGA.

Depuis la mise en place des premiers CGA en 2003 à ce jour, soit près de 20 ans fonctionnement, la problématique de l'encadrement de l'économie informelle se pose toujours avec acuité. Malgré l'embellie économique qu'a connue la Côte d'Ivoire surtout durant ces 10 dernières années, le secteur informel persiste et reste important soit 40 % de la part du commerce dans le district d'Abidjan. Elle remet aussi en question l'efficacité de ces CGA quant à la gestion des principales missions contenues dans leur cahier de charge. Prenant appui sur ce constat, la présente étude se propose d'apporter une réponse à la question suivante. Quel impact les CGA ont-ils eu sur la performance de ces entreprises adhérentes 20 ans après ?

### **1.2 Objectifs de l'étude**

L'objectif de cette étude est d'examiner empiriquement la relation qui existe entre les centres de gestion agréés et la performance des entreprises du district d'Abidjan. Plus spécifiquement il s'agit d'apprécier le chiffre d'affaires et la capacité de création d'emplois des entreprises adhérentes en comparaison aux entreprises non adhérentes et d'évaluer la capacité de survie des entreprises encadrées par les CGA en comparaison avec celles qui ne le sont pas.

### **1.3 Contributions**

En l'état actuel de nos connaissances les contributions scientifiques sur les CGA se résument exclusivement sur une présentation du dispositif dans son rôle, ses missions et attributions. Elles ne se sont jamais appesanties sur la question centrale du bilan des CGA en évaluant les performances des PME qu'ils encadrent. C'est dans ce cadre que cette recherche trouve toute sa justification. L'intérêt scientifique porte sur l'évaluation des CGA en tant qu'instrument de gestion de l'activité informelle. L'État a accordé à ces structures ainsi qu'à leurs adhérents divers avantages fiscaux dans l'optique d'inciter les contribuables à adhérer massivement à ces structures. Depuis lors, le dispositif a évolué en passant de 22 CGA en 2003 à 101 CGA en 2020. Sur la même période, le nombre d'adhérents est passé de 9 adhérents à 25.721 selon les chiffres du Secrétariat Permanent des Centres de Gestion Agréés, un service de la Direction Générale des Impôts en charge du suivi des CGA.

Toutefois, la question de l'évaluation générale des CGA s'est toujours posée, notamment au niveau de l'administration fiscale, où l'on se demande si les centres de gestion agréés qui bénéficient d'importants avantages de la part de l'État accomplissent leur mission selon les dispositions du cahier des charges qui régit leur fonctionnement. Cette préoccupation est d'autant plus réelle que depuis la création de ces structures, elles n'ont quasiment pas fait l'objet, ici en Côte d'Ivoire, d'étude visant à évaluer la performance des entreprises adhérentes.

## 2. Revue de la littérature

L'analyse de la performance des entreprises adhérentes peut-être reversée dans le cadre global de la problématique de la fiscalisation du secteur informel. Plusieurs théories ont été développées pour répondre à la complexité de percevoir les impôts dans ce secteur. La théorie des coûts et avantages qui soutient que la fiscalisation du secteur informel dépend des coûts et des avantages perçus par les acteurs concernés (Slemrod, 1995 ; Bird, 2004).

La théorie de l'économie informelle rationnelle qui repose sur l'idée que le secteur informel est une réponse rationnelle aux défaillances du marché et aux contraintes institutionnelles (De Soto, 1989 ; Portes et al., 1989). En tenant compte du secteur formel, la théorie de la dynamique du secteur informel met l'accent sur les interrelations entre le secteur informel et le secteur formel de l'économie. Dans ce contexte, la fiscalisation peut être un processus graduel qui dépend de l'évolution de la structure économique et des interactions entre les deux secteurs (Norman, 2006). Quant à la théorie de l'approche progressive, elle propose une approche progressive de la fiscalisation dans le secteur informel, en reconnaissant les différentes capacités et contraintes des entreprises informelles (Bird et Zolt, 2003).

Cette approche progressive peut inclure des incitations fiscales, des exemptions fiscales initiales et des taux d'imposition progressifs à mesure que les entreprises se développent (Daude et Melguizo, 2011). Au final, il est important de noter que les différentes théories sur la fiscalisation du secteur informel ne sont pas mutuellement exclusives. Elles peuvent se combiner pour fournir des perspectives plus complètes. La mise en œuvre de politiques fiscales efficaces dans le secteur informel nécessite une compréhension approfondie des réalités économiques, sociales et institutionnelles spécifiques à chaque contexte.

La mise en place des Centres de Gestion Agréés figure parmi ces politiques fiscales. Plusieurs pays de l'UEMOA ont tenté l'expérience. Ainsi au Bénin, Houetohossou et al. (2010) ont étudié la contribution des Centres de Gestion Agréés (CGA) dans la problématique de l'élargissement de l'assiette fiscale. Il en ressort que la contribution des CGA aux recettes fiscales a été estimée à un montant de 130 millions de FCFA collecté en 2009 sur 30 adhérents actifs, soit une moyenne de 4,3 millions de FCFA. L'étude indique également que les motivations des adhérents sont l'aide à la tenue de comptabilité et l'assistance pour le bénéfice d'un prêt.

En Côte d'Ivoire, quelques travaux de recherches ont pu être effectués sur les centres de gestion agréés. Nous pouvons citer par exemple Kouakou, (2007) qui analyse les méthodes d'élaboration des prévisions de trésorerie d'un centre de gestion agréé et de faire des suggestions en vue d'une amélioration desdites prévisions. Il esquisse un diagnostic du budget de trésorerie du CGA SOTRAGEF à travers ses forces et faiblesses. Les résultats révèlent que le CGA prévoit différents flux de trésorerie toutefois, la méthode de prévision de trésorerie qui ne permet pas une bonne compréhension des flux.

Ouattara (2011), bien qu'ayant présenté la formalisation et la fiscalisation comme les principaux facteurs de la contribution des CGA aux recettes fiscales, reste insuffisante. En effet,

l'étude n'approfondit pas la réflexion sur le degré de satisfaction des adhérents par rapport aux services déployés en leur faveur par les CGA.

Sanogo (2017) aborde cette question dans une étude sur la perception des adhérents sur la mission des CGA dans le District d'Abidjan. Il conclut que la plupart des entreprises adhérentes interrogées soit 62,35 % voient des insuffisances dans la mission accomplie par les CGA tant au niveau de la formation que du point de vue de l'assistance dans les domaines de la gestion, de la tenue de la comptabilité et de la fiscalité. En d'autres termes, sur les quatre (4) volets de la mission assignée aux CGA, il conclut qu'une seule mission est correctement remplie à savoir le volet assistance fiscale où le taux de satisfaction est de 51,37% contre 48,63% d'insatisfaits. Au total, il ressort de l'ensemble de ces analyses que les CGA ont suscité faiblement un intérêt scientifique.

Les rares études se bornent exclusivement en une description du dispositif sans parvenir à une évaluation de ses performances en matière de modernisation du secteur informel. Pire, la Direction Générale des Impôts (DGI) n'a jusque-là, pas encore mené une étude d'évaluation de cette performance surtout à partir de l'opinion des entreprises adhérentes. De ce point de vue, l'étude de Sanogo (2017) est une réponse scientifique face à ce besoin. Toutefois, l'étude présente une limite méthodologique en ce sens qu'elle n'intègre pas les autres acteurs majeurs du dispositif.

### **3. Méthodologie**

Nous présentons en premier lieu les modèles puis leurs spécifications. Pour répondre à la problématique soulevée dans cette étude nous avons commencé par faire une analyse probabiliste puis nous avons eu recours à la Propensity Score Matching (PSM) ou méthode d'appariement par score de propension (qui consiste à l'appariement d'individus des groupes traités et au contrôle possédant des valeurs de score de propension proche ou similaire, en écartant les individus non appariés), puis à la méthode des doubles différences (qui est une méthode statistique utilisée pour estimer l'effet d'un traitement en comparant la différence entre le groupe de contrôle et le groupe traité avant et après l'introduction du traitement).

#### **3.1. Résultats de l'analyse probabiliste**

Nous avons effectué les entretiens à partir de la méthode itinérante. Celle-ci a présenté l'avantage de recueillir des données moins biaisées. Pour les entreprises non adhérentes, compte tenu de leur nombre indéfini, nous avons opté pour un échantillonnage de convenance. Ainsi, toutes les entreprises informelles non adhérentes, présentant les mêmes caractéristiques que les entreprises adhérentes, étaient éligibles.

**Tableau 1 : Répartition des entreprises par Direction régionale**

Direction	Nombre entreprises	Total en %
DRAN 1 & 6	2616	14%
DRAN 2	2414	13%
DRAN 4 & 5	4507	24%
DRAN 3	4758	26%
DRAS 1	2039	11%
DRAS 2	2198	12%
Total Abidjan	18532	100%

Source : Direction générale des impôts, nos calculs

L'application de la formule de Bernoulli permet d'obtenir une taille d'échantillon de 632 individus. Ainsi, nous avons fait suivre la part de chaque direction dans ce total afin d'obtenir le total correspondant par direction, ce qui a donné la répartition suivante :

**Tableau 2 : Répartition des entreprises selon la taille de l'échantillon**

Direction	Total en %	Nombre entreprises correspondant
DRAN 1 & 6	14%	88
DRAN 2	13%	82
DRAN 3	26%	164
DRAN 4 & 5	24%	152
DRAS 1	11%	70
DRAS 2	12%	76
Total Abidjan	100%	632

Source : Nos calculs

### 3.2. Spécification des modèles

Dans le cadre de cette présente, nous avons opté pour la construction d'un modèle explicatif du chiffre d'affaires des PME en y intégrant une variable muette. Les variables explicatives du modèle portent sur le statut juridique de l'entreprise, le montant de l'investissement, le plan d'investissement, le secteur d'activité, le niveau du capital humain du dirigeant de l'entreprise, de la formation technique du dirigeant, l'accès au crédit. La variable muette du modèle porte sur l'adhésion ou non à un CGA.

L'équation du modèle se présente comme suit.

$$\ln CA_i = \beta_0 + \beta_1 i.SJ_j + \beta_2 i.SA_j + \beta_3 i.Adh\_CGA_j + \beta_4 i.NCHD_j + \beta_5 i.FTD_j + \beta_6 i.Montant_j + \beta_7 i.AC_j + \beta_8 i.PI_j + i\beta_9 Assist - Comptabilité.j + \mu_i \quad (1)$$

Où

$i.SJ_j$  est le Statut Juridique de l'entreprise  $j$ .  $i = \{0, 1, 2, 3, 4\}$ . ( $i.SJ_j = 0$  si l'entreprise n'a aucun statut,  $i.SJ_j = 1$  si Entreprise individuelle,  $i.SJ_j = 2$  si l'entreprise  $j$  est une SARL,  $i.SJ_j = 3$  si l'entreprise  $j$  est une SUARL,  $i.SJ_j = 4$  si l'entreprise  $j$  est un GIE.);

$i.SA_j$  est le Secteur d'Activités de l'entreprise  $j$ .  $i = \{1, 2, 3\}$ . ( $i.SA = 1$  si le secteur d'activité de l'entreprise  $j$  est Primaire ;  $i.SA = 2$  si le secteur d'activité de l'entreprise  $j$  est Secondaire ;  $i.SA=3$  si le secteur d'activité de l'entreprise  $j$  est tertiaire) ;

$i.Adh\_CGA$  est l'adhésion au CGA. C'est la variable muette du modèle.  $i = \{0, 1\}$ . Elle prend la valeur 1 si l'entreprise  $j$  est adhérente au CGA et 0 sinon.

$i.NCHD_i$  est le niveau du capital humain du dirigeant.  $i = \{1, 2, 3, 4\}$ :  $i.NCHD_j = 1$  si le dirigeant de l'entreprise  $j$  est sans niveau de formation ;  $i.NCHD_j = 2$  si niveau primaire ;  $NCHD_j = 3$  si niveau secondaire ;  $i.NCHD_j = 4$  si niveau supérieur) ;

$LMontant_i$ ; désigne l'investissement effectué par le manager de l'entreprise  $j$ .

$i.FTD_i$  est la formation technique du dirigeant de l'entreprise  $j$ .  $i = \{0, 1\}$ . Il s'agit d'une variable dichotomique prenant la valeur 1 si celle-ci est relative au métier de son entreprise, 0 si non ;

$i.Assist\_Comptabilité_i$  est l'assistance en matière de comptabilité de l'entreprise.  $i = \{0, 1\}$ . Elle est égale à 1 si l'entreprise bénéficie d'une assistance en comptabilité et 0 si non.

$i.AC_i$  désigne l'accès au crédit de l'entreprise  $j$ .  $i = \{0, 1\}$ .  $iAC$  est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si l'entreprise  $j$  à accès au crédit, 0 si non ;

$i.PI_i$  est le plan d'investissement de l'entreprise  $j$ .  $i = \{0, 1\}$ .  $PI$  est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si l'entreprise en possède un plan d'investissment, 0 si non.

$\mu_i \mu_i$  est le terme d'erreur.

La linéarisation du chiffre d'affaires (ln CA) permettra d'interpréter les coefficients du modèle sous forme de demi-élasticité (taux de variation du chiffre d'affaires).

La longévité d'une entreprise est un indicateur de pérennité ou de viabilité à long terme. À défaut d'une cohorte de données historiques requise pour les modèles de durée, la variable longévité de la PME sera mesurée par l'âge de la PME au moment de l'enquête. En effet, dans un environnement relativement hostile tant en matière d'accès aux ressources qu'aux marchés, la probabilité de survie d'une entreprise est faible et décroissante (Ngoa et Sebigunda 2012). La mise en relation de cette variable avec les CGA sera faite au moyen d'une régression d'un modèle linéaire. Ainsi, l'âge de la PME (APME) sera spécifié par la fonction :

$$\begin{aligned} AgePME_j = & \beta_0 + \beta_1 i.SJ_j + \beta_2 i.SA_j + \beta_3 i.Adh\_CGA_j + \beta_4 AD_j + \beta_5 i.FTD_j \\ & + \beta_6 LMontant_j + \beta_7 i.AC_j + \beta_8 i.PI_i + i\beta_9 Assist - Compta.j \\ & + \mu_i \end{aligned} \quad (2)$$

Où

$i.SJ_j$  est le Statut Juridique de l'entreprise  $j$ .  $i = \{0, 1, 2, 3, 4\}$ . ( $i.SJ_j = 0$  si l'entreprise n'a aucun statut,  $i.SJ_j = 1$  si Entreprise individuelle,  $i.SJ_j = 2$  si l'entreprise  $j$  est une SARL,  $i.SJ_j = 3$  si l'entreprise  $j$  est une SUARL,  $i.SJ_j = 4$  si l'entreprise  $j$  est un GIE,);

$i.SA_j$  est le Secteur d'Activités de l'entreprise  $j$ .  $i = \{1, 2, 3\}$ . ( $i.SA = 1$  si le secteur d'activité de l'entreprise  $j$  est Primaire ;  $i.SA = 2$  si le secteur d'activité de l'entreprise  $j$  est Secondaire ;  $i.SA=3$  si le secteur d'activité de l'entreprise  $j$  est tertiaire) ;

$i.Adh\_CGA$  est l'adhésion au CGA. C'est la variable muette du modèle.  $i = \{0, 1\}$ . Elle prend la valeur 1 si l'entreprise  $j$  est adhérente au CGA et 0 sinon.

$AD_j$  est l'ancienneté du dirigeant. Il s'agit d'une variable quantitative qui dénombre le nombre d'année du dirigeant dans l'activité.

$Lmontant_i$ ; désigne l'investissement effectué par le manager de l'entreprise  $j$ .

$i.FTD_i$  est la formation technique du dirigeant de l'entreprise  $j$ .  $i = \{0, 1\}$ . Il s'agit d'une variable dichotomique prenant la valeur 1 si celle-ci est relative au métier de son entreprise, 0 si non ;

$i.Assist\_Compta_i$  est l'assistance en matière de comptabilité de l'entreprise.  $i = \{0, 1\}$ . Elle est égale à 1 si l'entreprise bénéficie d'une assistance en comptabilité et 0 si non.

$i.AC_i$  désigne l'accès au crédit de l'entreprise  $j$ .  $i = \{0, 1\}$ .  $iAC$  est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si l'entreprise  $j$  à accès au crédit, 0 si non ;

$i.PI_i$  est le plan d'investissement de l'entreprise  $j$ .  $i = \{0, 1\}$ .  $PI$  est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si l'entreprise en possède un plan d'investissement, 0 si non.  $\mu_i$  est le terme d'erreur.

La création d'emplois par les PME est un indicateur de croissance ; elle renseigne sur la contribution du secteur privé à la réduction du chômage. Sa relation avec les CGA pourra être testée au moyen de la régression logistique étant donné que la variable « CE » est dichotomique. En effet,  $CE = 1$  si la PME a créé des emplois (augmentation de l'effectif de ses employés) sur les 10 dernières années et 0 si non. Ainsi la probabilité  $p_i$  pour qu'une PME  $i$  ait créé les emplois sera donnée par la relation suivante :

$$p_i = P(CE_i = 1 | X_i) = \frac{e^{\beta X_i}}{1 + e^{\beta X_i}} \quad (3)$$

Où  $X_i$  est le vecteur des variables indépendantes de l'entreprise  $i$  et  $\beta$  le vecteur des paramètres estimés.

Les variables indépendantes sont les suivantes :

$PI_i$  est le plan d'investissement de l'entreprise  $i$ .  $PI$  est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si l'entreprise en possède 1, 0 si non ;

$SJ_i$  est le Statut Juridique de l'entreprise  $i$ . Il s'agit d'une variable qualitative à cotée sur une échelle de Likert à 4 entrée ( $SJ = 0$  si aucun statut,  $SJ = 1$  si Entreprise individuelle,  $SJ = 2$  si SARL,  $SJ = 3$  si SUARL,  $SJ = 4$  si GIE,);

$AD_i$  est l'ancienneté du Dirigeant. Une variable quantitative qui mesure le nombre d'année d'expérience dans l'activité.

$Conseil\_CGA$  est l'accès au Conseil CGA. C'est la variable muette du modèle. Elle prend la valeur 1 si l'entreprise bénéficie de conseil des CGA et 0 sinon.

$Assist\_Comptabilité_i$  est l'assistance en matière de comptabilité de l'entreprise. Elle est égale à 1 si l'entreprise bénéficie d'une assistance et 0 si non.

$FTD_i$  est la formation technique du dirigeant de l'entreprise  $i$ . il s'agit d'une variable dichotomique prenant la valeur 1 si celle-ci est relative au métier de son entreprise, 0 si non ;

#### 4. Les résultats des différentes estimations

##### 4.1. Résultat de l'estimation du chiffre d'affaires et interprétation

**Tableau 3 : Résultat de l'estimation du chiffre d'affaires des entreprises adhérentes et non adhérentes**

LCA_mensuel	Coefficients	Ecart-type	Probabilité
<b>Adh_CGA</b>			
NON (reference)			
OUI	0,8668***	0,0899	0,000
<b>Plan_Inv</b>			
Non (reference)			
Oui	-0,0010	0,0324	0,974
<b>Acces_credit</b>			
Non (reference)			
Oui	-0,054	0,0460	0,236
<b>Assis_Comptabilite</b>			
Non (reference)			
Oui	0,0932**	0,0454	0,040
<b>Stat_Jurid</b>			
Aucun (reference)			
entrep indiv	0,5287	0,0580	0,362
SARL	0,0430	0,6515	0,509
SUARL	0,0787	0,1400	0,574
GIE	0,2636*	0,1423	0,064
<b>Sect_Act</b>			
Secteur_pri (reference)			
Sect_secondaire	-0,0907	0,1155	0,432
Sect_tertiaire	-0,1468*	0,0774	0,058
<b>NCHD</b>			
Aucun_Niv(reference)			
primaire	-0,0511	0,0485	0,292
secondaire	-0,0029	0,0584	0,996
superieur	-0,0587	0,0739	0,428
<b>Lmontant</b>	0,0745***	0,0155	0,000
<b>For_Tec_Di</b>			
Non (reference)			
Oui	0,0614*	0,0364	0,092
<b>Cons</b>	12,640	0,0892	0,000
<b>R<sup>2</sup>=0,59</b>			

Source : Auteur à partir des données d'enquête

(\*\*\*), (\*\*) et (\*) désignent respectivement le seuil de significativité de 1% ; 5% et 10%

Le tableau ci-dessus présente les résultats des estimations robustes. Sur le plan statistique, le coefficient de détermination est de 0,59 ce qui signifie que la variabilité de la performance des PME est expliquée à 59% par la variabilité des différentes variables explicatives du modèle estimé. On constate que la variable adhésion aux CGA est significative au seuil de 1% et affecte positivement le chiffre d'affaires d'où la performance des PME.

En effet, lorsqu'une PME adhère à un CGA cela fait augmenter son chiffre d'affaires de 86% contrairement aux entreprises qui n'adhèrent pas aux CGA. Ce résultat trouve son sens dans la mesure où la PME qui fait partie d'un CGA bénéficie de plusieurs formations et assistances en matière de gestion, de tenue de comptabilité et de fiscalité. Le soutien que la PME reçoit du CGA est un catalyseur qui favorise son développement. De plus, l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise qui adhère aux CGA pourrait s'expliquer par le fait que plusieurs avantages sont offerts aux entreprises à savoir l'exonération fiscale qui réduit les charges de l'entreprise.

Quant à la variable assistance en matière de comptabilité (*Assis\_Comptab*), on observe un effet positif, mais non significatif sur la performance des PME. Le signe positif pourrait traduire le fait qu'une bonne gestion de la comptabilité est vitale au développement des PME.

En ce qui concerne le statut juridique, on observe que seules les PME ayant un statut GIE influencent positivement et significativement au seuil de 10% le chiffre d'affaires des PME. Ainsi, lorsque la PME a un statut juridique GIE, cela augmente son chiffre d'affaires de 26% contrairement au fait de n'avoir aucun statut juridique.

En effet, le statut GIE, de par sa définition, est une forme juridique intermédiaire entre la société et l'association dotée de la personnalité morale permettant à ses membres de mettre en commun certaines de leurs activités afin de développer, améliorer ou accroître leurs résultats tout en conservant leur individualité. Ce type de modèle apparaît mieux structuré que les trois autres (Entreprise individuelle, SARL, SUARL) dans la mesure où il facilite le développement de l'entreprise par la mutualisation des ressources matérielles, humaines et financières. C'est ainsi que l'impact des CGA sur ce type d'entreprise apparaît plus significatif.

Au niveau du secteur d'activité, on constate que plus une PME exerce dans le secteur tertiaire, cela affecte négativement et significativement son chiffre d'affaires au seuil de 10%. Autrement dit, lorsque la PME est dans le secteur tertiaire sa performance se réduit de 1,46% contrairement aux PME du secteur primaire. Ce résultat pourrait s'expliquer par la concurrence forte des PME de ce secteur. Ce qui affecte leur chiffre d'affaires. En effet, le secteur tertiaire est le secteur qui recouvre un vaste champ d'activités allant du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et services aux particuliers, l'éducation, la santé, et l'action sociale.

Le niveau du capital humain n'a aucun effet significatif sur le chiffre d'affaires des PME. En d'autres termes, il n'y a pas de différence sur le chiffre d'affaires des entreprises adhérentes et non adhérentes en relation avec le niveau de formation initiale de leurs dirigeants.

Quant au montant de l'investissement, lorsque celui-ci augmente de 1%, cela entraîne une augmentation du chiffre d'affaires de 0,74%, d'où une amélioration de la performance des

PME. Ce résultat trouve son sens dans la mesure où lorsque l'investissement augmente, cela accroît la production de l'entreprise et par ricochet affecte positivement le revenu des agents. Et vu que la production réalisée est consommée par les agents économiques, cela fait augmenter le profit des PME.

En ce qui concerne la formation technique du dirigeant, celle-ci affecte positivement le chiffre d'affaires. Lorsque le dirigeant de la PME reçoit une formation technique, son chiffre d'affaires augmente de 0,61% contrairement au fait qu'il ne reçoit pas de formation technique. Ce résultat est plausible dans la mesure où la formation technique améliore le service et la qualité du produit.

#### 4.2. Résultat de l'estimation du nombre d'années d'activité des entreprises et interprétation

Tableau 4 : Résultats de l'estimation du nombre d'activités des entreprises

Année d'activité	Coefficients	Ecart-type	Probabilité
<b>Adh_CGA</b>			
NON( reference)			
OUI	0,8504***	0,02315	0,000
<b>P_Inv</b>			
Oui (reference)			
Non	-0,2968**	0,1450	0,041
<b>Acces_credit</b>			
Non (reference)			
Oui	-0,1870	0,1396	0,181
<b>Ancien_Dir</b>			
	1,0396***	0,0093	0,000
<b>Assis_Comptabilite</b>			
Non (reference)			
Oui	0,0106	0,1221	0,931
<b>Stat_Jurid</b>			
Aucun (reference)			
entrep indiv	-7,6.10e <sup>-3</sup>	0,1388	0,996
SARL	0,0097	0,1745	0,955
SUARL	0,4817*	0,2876	0,094
GIE	-0,3246	0,4872	0,505
<b>Lmontant</b>			
	-0,0348	0,0379	0,359
<b>For_Tec_Di</b>			
Non (reference)			
Oui	-0,0839	0,0978	0,391
<b>Cons</b>			
	-0,1938	0,1200	0,107
<b>R<sup>2</sup>=0,94</b>			

Source : Auteur à partir des données d'enquête (\*\*\*), (\*\*) et (\*) désignent respectivement le seuil de significativité de 1% ; 5% et 10%

Sur le plan statistique, le coefficient de détermination est de 0,94 ce qui signifie que la variabilité du nombre d'années d'activité de l'entreprise est expliquée à 94% par la variabilité des différentes variables explicatives du modèle estimé.

À travers les résultats, on observe que les entreprises qui adhèrent aux CGA ont une durée de vie plus longue contrairement aux entreprises qui n'adhèrent pas. Ainsi, lorsque les entreprises

adhèrent à un CGA, cela fait augmenter de 0,85 le nombre d'années d'activité de l'entreprise. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que lorsque les entreprises adhèrent aux CGA, elles bénéficient d'assistance en matière de gestion d'entreprise. L'encadrement des CGA constitue un moyen de pérenniser l'activité des entreprises. De plus, lorsque les entreprises n'ont pas de plan d'investissement cela fait baisser leur durée de vie de 0,29 contrairement aux entreprises qui ont un plan d'investissement.

Les résultats montrent également que l'ancienneté du chef d'entreprise affecte positivement le nombre d'années d'activité de l'entreprise. En effet, plus le chef d'entreprise a une ancienneté cela fait augmenter le nombre année d'activité de l'entreprise de 1,03.

Les entreprises ayant un statut juridique SUARL ont des années activités plus élevées contrairement aux entreprises n'ayant pas de statut juridique.

#### 4.3. Résultat de l'estimation de la probabilité de création d'emplois et interprétation

**Tableau 5 : Résultat de l'estimation de la probabilité de création d'emplois des entreprises**

Création d'emploi	Dy/dx	Ecart-type	Probabilité
<b>Conseil_CGA</b>			
NON (reference)			
OUI	0,1648***	0,0848	0,052
<b>Plan_Inv</b>			
Non (reference)			
Oui	0,1809***	0,0614	0,003
<b>Ancien_Dir</b>			
	0,0083*	0,0043	0,053
<b>Assis_Comptabilite</b>			
Non (reference)			
Oui	0,1179**	0,0503	0,019
<b>Stat_Jurid</b>			
Aucun (reference)			
entrep indiv	0,0633	0,0573	0,269
SARL	0,0211	0,07745	0,784
SUARL	-0,0400	0,1351	0,767
GIE	-0,1889	0,2349	0,421
<b>For_Tec_Di</b>			
Non (reference)			
Oui	0,0862**	0,0427	0,044

Source : Auteur à partir des données d'enquête (\*\*\*), (\*\*) et (\*) désignent respectivement le seuil de significativité de 1% ; 5% et 10%

Le tableau ci-dessus nous présente les résultats de l'estimation du modèle logistique. Notre objectif dans cette partie est de savoir si les entreprises qui reçoivent des conseils de la part de CGA ont créé plus d'emplois permanents contrairement aux entreprises qui n'en reçoivent pas. Les résultats montrent que le fait qu'une entreprise reçoit des conseils auprès d'un CGA augmente la probabilité 0,16% de l'entreprise à créer des emplois permanents contrairement aux entreprises qui ne bénéficient pas des conseils des CGA.

De plus, lorsqu'une entreprise a un plan d'investissement, cela augmente sa probabilité de 0,18% de créer un emploi permanent contrairement aux entreprises qui n'ont pas de plan d'investissement.

## 5. Conclusion

Cette recherche a permis de mettre en évidence les missions particulières des CGA et d'analyser l'appui qu'apportent ces structures aux entreprises adhérentes. Trois différents aspects de la performance des entreprises ont été étudiés. Il s'agit du chiffre d'affaires, de la durée de vie des entreprises, et la probabilité de création d'emplois.

Il ressort de l'analyse des résultats que le fait d'adhérer à un CGA fait augmenter le chiffre d'affaires des entreprises de 86% contrairement aux entreprises qui n'adhèrent pas aux CGA. Ce résultat témoigne de la contribution positive des CGA sur le chiffre d'affaires des entreprises adhérentes.

De plus, il ressort des résultats de l'étude que lorsqu'une entreprise adhère à un CGA cela fait augmenter de sa durée de vie de 0.85 an par rapport aux entreprises non adhérentes, indiquant ainsi une deuxième contribution positive des CGA en faveur des entreprises qu'ils encadrent. Enfin, l'on note également que les entreprises encadrées par les CGA ont une probabilité plus grande de création d'emplois par rapport aux entreprises qui ne sont pas encadrées par les CGA.

Au final, l'étude montre que les CGA ont un impact positif sur les trois dimensions de la performance des entreprises. Cependant, ces résultats ne doivent pas cacher les dysfonctionnements des CGA en termes de faible implication des experts comptables dans le fonctionnement du dispositif qui exige une réforme constante en fonction de l'évolution du contexte économique.

C'est le cas en France où très récemment on a pu assister à un ajustement des missions du dispositif à travers le Décret n° 2021-1303 du 7 octobre 2021 relatif aux services fournis par les centres de gestion et associations agréés aux entreprises et professionnels non adhérents et adhérents.

En Côte d'Ivoire, le dispositif n'a pas encore fait l'objet de réformes. Il n'a pas suscité beaucoup d'intérêts chez la plupart des ministres qui se sont succédé. Cependant, depuis 2021, des réformes en cours au niveau de la DGI risquent de bouleverser le champ d'action des CGA. En effet, l'article 33 de l'annexe fiscale 2021 apporte une réforme des régimes fiscaux des petites et moyennes entreprises, principales cibles des CGA. Cette réforme s'adresse principalement aux entreprises éligibles aux CGA. Elle n'affecte pas directement le fonctionnement des CGA. Elle vient élargir le portefeuille clientèle des CGA qui peuvent avoir comme adhérents des entreprises avec un chiffre d'affaires allant jusqu'à 200 millions de francs CFA au lieu de 150 millions. Toutefois, la réforme ouvre une concurrence entre les CGA et les Experts comptables en matière d'encadrement des PME dans la mesure où elle permet aux entreprises soumises au nouveau régime de micro-entreprise de se faire suivre par un expert-comptable et de bénéficier des mêmes avantages que les adhérents des CGA. Ces entreprises auront donc le choix entre

adhérer à un CGA ou s'inscrire auprès d'un membre de l'ordre des experts comptables agréés ayant signé une convention avec l'Administration. Il s'agit d'une concurrence ouverte entre les CGA et les experts comptables alors que ceux-ci bénéficiaient jusqu'ici d'un quasi-monopole dans l'encadrement des petites et moyennes entreprises. Cette concurrence risque fortement de fragiliser les CGA si des réformes adéquates ne sont pas apportées au dispositif.

Au-delà de la question des CGA, les stratégies de fiscalisation du secteur informel pour être efficaces sur le long terme doivent privilégier les actions visant à faciliter la formalisation des entreprises. Il faut inciter les acteurs du secteur informel à s'immatriculer et à déclarer leurs activités économiques avant de mettre en place les mécanismes qui permettront de les régulariser. Car, il est plus facile de suivre et de maîtriser la situation des entreprises formelles que celles qui évoluent dans la clandestinité. En outre, il est plus difficile pour une entreprise qui a évolué dans le secteur formel pendant quelques années de retourner dans le secteur informel.

La lutte contre le développement du secteur informel dans les économies africaines devra porter en amont sur le défi de la formalisation avant celui de la régularisation fiscale. On pourrait ainsi se demander si les dispositions réglementaires actuelles en matière de création d'entreprises ou de déclaration d'activités économiques appliquées par les pays de l'UEMOA, essentiellement constituées par les actes uniformes de l'OHADA, sont suffisamment attractives pour inciter les acteurs du secteur informel à se formaliser.

## Références

**Barillot, P. (2001).** *Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise: l'exemple du Tableau de Bord Prospectif*. Recherches et publications en management ABSL.

**Bird, S. M. (2004).** Performance monitoring in the public services. *Journal of the Royal Statistical Society Series A: Statistics in Society*, 167(3), 381-383.

**Bird, R. M., & Zolt, E. M. (2003).** Introduction to tax policy design and development. *Practical Issues of Tax Policy in Developing Countries*, World Bank, 28.

**Bourguignon, A. (1998).** Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas. In *Performances et comptabilité*.

**Brilleau, A., Coulibaly, S., Gubert, F., Koriko, O., Kuepie, M., & Ouedraogo, E. (2005).** Le secteur informel: Performances, insertion, perspectives, enquête 1-2-3, phase 2. *Statéco*, 99, 65-88.

**Carrière, J. B. (1990).** La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique. *Revue internationale PME*, 3(3), 301-325.

**Daude, C., Melguizo, Á., & Neut, A. (2011).** Fiscal policy in Latin America: countercyclical and sustainable?. *Economics*, 5(1), 20110014.

**De Soto, H. (1989).** The informals pose an answer to marx. *Washington Quarterly*, 12(1), 165-172.

**Kouakou Francis, 2007.** <https://www.memoireonline.com/07/09/2303/Propositions-des-previsions-de-tresorerie-dans-un-Centre-de-Gestion-Agreee.html>

**Lorino Paul.** Méthodes et pratiques de la performance. Les Editions d'organisation, Paris, 1997, 512 p.

**Mathé, J. C., & Chagué, V. (1999).** L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise. *Revue française de Gestion*, (122), 39-49.

**Norman, W., 2006,** Negotiating Nationalism: Nation-Building, Federalism, and Secession in the Multinational State. Oxford, Oxford University Press.

**Ouattara, T., V., « L'institution des centres de gestion agréés et la formalisation des entreprises en Côte d'Ivoire : cas de la DRAN 1 »,** Mémoire professionnel de fin d'étude à l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), Cycle Moyen Supérieur, Abidjan, Côte d'Ivoire, Décembre 2011.

**Portes, A., Castells, M., & Benton, L. A. (1989).** The informal economy: Studies in advanced and less developed countries. (*No Title*).

**Slemrod, J. (1995).** Income creation or income shifting? Behavioral responses to the Tax Reform Act of 1986. *The American Economic Review*, 85(2), 175-180.

**Slywotzky, A., & Wise, R. (2003).** Three keys to groundbreaking growth: a demand innovation strategy, nurturing practices, and a chief growth officer. *Strategy & Leadership*, 31(5), 12-19.

**Sogbossi Bocco, B. (2010).** Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 117-124.

**Tsapi, V. (1999).** La performance des relais commerciaux en équipements industriels dans un pay en voie de développement: una analyse au regard de la théorie de l'agence. *Revue française du marketing*, (173), 169-190.