

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES

PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS (PMO)

PAR

MBENDA BEHALAL Georges

(B.A.A., Université LAVAL, Québec)

"LA PROBLÉMATIQUE DU FINANCEMENT DES PETITES ET MOYENNES
ENTREPRISES (PME) AU CAMEROUN...

VERS UNE INTÉGRATION EFFICACE DES TONTINES
DANS LE PROCESSUS DE FINANCEMENT;
UNE INTERVENTION DANS LA RÉGION DE YAOUNDÉ"

MAI 1989



Mise en garde/Advice

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

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

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

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

DÉDICACE

À mon père, feu BEHALAL Émile

*Pour ta fierté et le respect de tes principes de bâtisseur, voici une
oeuvre utile pour la nation camerounaise !*

RÉSUMÉ

La présentation de ce travail de recherche sur:

La problématique du financement des petites et moyennes entreprises (PME) au Cameroun... Vers une intégration efficace des tontines dans le processus de financement. Une intervention dans la région de Yaoundé,

s'est faite en deux parties qui sont:

- le rapport du diagnostic-intervention,
- une réflexion méthodologique, théorique et personnelle de l'expérience vécue.

La réalisation de la première partie a nécessité la mise en application d'une démarche de diagnostic-intervention qui nous a permis d'utiliser, en sept étapes, la méthode des systèmes souples, mieux adaptée pour l'étude des situations organisationnelles complexes.

La présentation de l'image riche de la situation problématique s'est effectuée sur les trois premiers chapitres.

Dans le premier chapitre consacré à la PME camerounaise, nous avons dans un premier temps réalisé une présentation générale des PME camerounaises. Grâce à des témoignages documentaires, nous avons souligné l'importance du rôle des PME dans l'économie et mis en évidence les difficultés auxquelles elles sont globalement confrontées. Dans un second temps, nous avons cerné une partie des aspects de la problématique du financement des PME au Cameroun.

Afin d'élaborer une problématique valable qui tienne compte de la réalité des intervenants du milieu, nous avons présenté dans le second chapitre, une vue de la situation du financement des PME sur le terrain. Ici, nous avons pris en considération les différentes perceptions qu'ont les trois principaux groupes d'intervenants:

- entrepreneurs des PME ou gens d'affaires,
- responsables et membres du financement informel (tontines),
- responsables du financement institutionnalisé (banques),

de la situation jugée comme étant problématique. Cette intervention sur le terrain nous a permis de comprendre et d'approfondir le fonctionnement des tontines d'affaires; cette compréhension, associée à nos connaissances financières, nous ont apporté un nouvel éclairage sur les différents taux d'intérêts pratiqués au sein de ces associations mutuelles. En effet, nous avons montré que:

1. Les intérêts réellement payés par un membre de la tontine à l'achat d'un gros lot ne sont pas versés séance tenante, comme l'affirment certaines recherches; ils sont plutôt payés pendant toute la durée du prêt.
2. La tontine peut se révéler comme étant le lieu de prédilection pour l'obtention d'un prêt, à un taux acceptable ou assez bas.
3. La tontine peut être le lieu rêvé permettant de réaliser une épargne substantiellement rémunérée.

À partir des éléments de la problématique mis en relief aux deux premiers chapitres, nous avons pu dégager le schéma du modèle descriptif du processus menant les gens d'affaires à l'obtention du financement externe formel et informel. Nous avons aussi réalisé une synthèse de la structure descriptive du système financier de la PME camerounaise. Cependant, il est à noter que plusieurs insuffisances ou zones grises ont été repérées sur le modèle descriptif du processus.

Dans le troisième chapitre, il a été question de la validation, la sélection et la justification de la situation problématique à privilégier. Après avoir effectué la conciliation entre les difficultés perçues sur le terrain et celles perçues à travers les études ou recherches documentaires, un consensus s'est établi sur le fait que, le point litigieux majeur, cause de l'étranglement du système, est:

l'insuffisance et l'inadaptation partielles des structures financières actuelles, par rapport aux objectifs visant à faciliter le financement des PME et à rendre les fonds rapidement disponibles pour la réalisation des projets des promoteurs de ces entreprises.

La réalisation de l'ancrage dans le quatrième chapitre nous a permis d'identifier le système de production des crédits nécessaires destinés exclusivement au financement des PME, comme étant le système d'activités humaines qui détermine notre angle d'intervention. Puis, tenant compte des différentes améliorations préconisées par les intervenants du milieu problématique, nous avons formulé un énoncé de base dans lequel, le système de production des crédits destinés aux gens d'affaires est fondé sur le regroupement et l'organisation des individus en associations mutualistes dans le but de réaliser une entraide efficace.

Dans le cinquième chapitre, la phase de conceptualisation nous a d'abord permis de comprendre, grâce à une revue de littérature, comment les pratiques mutualistes ont évolué à travers les âges au sein de différentes civilisations (grecque, romaine, chinoise, japonaise, française et anglaise) pour aboutir aujourd'hui en des versions plus modernes sous la forme de Sociétés de Caution Mutuelle. Nous avons surtout compris que la mutualité a toujours été d'un apport inestimable pour les PME. Nous avons ensuite apprécié la mise en marche d'une véritable réforme dans le financement informel camerounais. En effet, à partir des convictions mutualistes traditionnelles, des gens d'affaires sont arrivés à mettre sur pied un système organisé et efficace d'entraide adapté à leur réalité et à celle de leurs entreprises. Imbus de toutes ces connaissances, nous avons finalement élaboré un modèle exploratoire conforme à l'énoncé de base sélectionné au point d'ancrage.

La comparaison que nous avons réalisée au sixième chapitre a conduit à l'identification des différences entre le modèle exploratoire, fruit de la conceptualisation et le modèle descriptif, issu de la situation problématique. Nous avons pu établir que l'impact produit par les nouvelles activités du modèle conceptuel est largement positif, ce qui a pour conséquence d'engendrer une triple efficacité:

- efficacité dans l'élaboration des différentes études et demandes de fonds,
- efficacité dans l'obtention des crédits,
- efficacité dans la gestion quotidienne des affaires et la réalisation effective des projets.

L'identification des changements possibles pouvant apporter une amélioration au système de financement des PME camerounaises a été présentée au septième chapitre. Nous avons établi que toutes les différences identifiées à la phase de comparaison, compte tenu de l'impact positif qu'elles apportent au système financier dans sa globalité, constituent l'ensemble des changements possibles. Toutefois, dépendant du degré d'implication de chaque organisme de financement ou de chaque association de gens d'affaires à vouloir améliorer le système, certains changements seront plus désirables et faisables par certains groupes que par d'autres.

Bien que la phase d'application des changements sélectionnés n'ait encore entraîné aucune action effective de notre part sur le terrain, nous avons tenu à élaborer des stratégies maîtresses (soutenues par des stratégies de support) qui tiennent compte des intervenants du milieu problématique dans leur contexte et du rôle d'acteur qui sera dévolu au chercheur dans cette étape. En effet, pour la mise en application des changements jugés désirables et faisables, nous avons envisagé trois possibilités:

1. Une action conjointe du CARES-CREMUCAM* et du chercheur-acteur.
2. Une action conjointe du CARES-CREMUCAM, du Centre de Création d'Entreprises de Yaoundé et du chercheur-acteur.
3. Une action conjointe entre les différentes Chambres de Commerce, les Autorités financières, le FOGAPE, les banques et le chercheur-acteur.

Dans le neuvième chapitre qui met un terme au rapport du diagnostic-intervention, nous montrons qu'à toutes les étapes du processus, le contrôle est une activité permanente d'apprentissage, d'adaptation et de réflexion.

Dans la seconde partie de ce travail de recherche, nous avons tout simplement réalisé une réflexion méthodologique, théorique et personnelle de l'expérience vécue. Ayant effectué une démarche de diagnostic-intervention au cours de cette recherche, nous pensons qu'en retournant au Cameroun, nous pourrions réaliser une démarche complète de recherche-action grâce aux actions permettant l'application (et plus tard l'évaluation) des changements désirables et faisables identifiés par les intervenants concernés.

* Cercle Camerounais de Réflexion et d'Études Économiques et Sociales (CARES).
Crédit Mutuel du Cameroun (CREMUCAM).

REMERCIEMENTS

Arrivé au terme de ce travail qui a nécessité du temps, de la patience et surtout de la persévérance, c'est pour moi un immense plaisir, de pouvoir aujourd'hui le présenter à tous ceux qui m'ont soutenu et encouragé dans son élaboration et qui, de près ou de loin, y ont collaboré. C'est aussi l'occasion d'adresser mes remerciements à toutes ces personnes.

Au Programme de Maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations, au Département des Sciences Économiques et Administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et à l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) qui ont matériellement rendu possible la réalisation de cette recherche en sol camerounais, je tiens du fond de mon coeur à vous témoigner ma profonde gratitude.

Sur le terrain, ma tâche aurait été insurmontable si le Fonds d'Aide et de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (FOGAPE) n'avait pas mis une liste de PME à ma disposition. À tous ceux du FOGAPE, j'adresse mes sincères remerciements.

Aux entrepreneurs et gens d'affaires avec lesquels j'ai eu de nombreuses rencontres, aux responsables de crédits des différentes banques qui ont bien voulu m'accorder des entrevues, à certains responsables ou membres des tontines d'affaires dont les nombreuses explications m'ont permis d'avoir une compréhension plus réaliste du système informel, aux responsables et à tous les membres du Cercle Camerounais de Réflexion et d'Études Économiques et Sociales (CARES) qui m'ont permis de comprendre l'importance des

réformes qu'ils avaient déjà amorcées. À tous ces intervenants, je témoigne une manifestation de profonde reconnaissance.

Quant aux amis et parents, leur soutien moral et leurs encouragements à toutes les étapes de ce travail m'ont été d'un apport inestimable. Et, que dire de mon épouse dont la patience et la compréhension ont été divines ! À tous ceux-ci qui me sont chers, je témoigne tout mon amour.

Cependant, je ne terminerai pas cette liste sans mentionner la précieuse collaboration de mon Directeur de recherche, M. Paul Grimard dont le support pendant la phase de recherche sur le terrain s'est avéré primordial et a été très apprécié. Ensemble, nous avons su cheminer dans un processus intellectuel et scientifique tout en faisant preuve d'une profonde attitude de savoir-être.

Enfin, je dédie un franc remerciement à M. Michel Belley, Doyen des Études Avancées et de la Recherche, dont les précieux conseils, au tout début de cette recherche, m'ont persuadé et encouragé à approfondir l'investigation sur les tontines d'affaires camerounaises.

Merci à tous les membres du jury d'évaluation.

TABLE DES MATIÈRES

	page
DÉDICACE	i
RÉSUMÉ.....	ii
REMERCIEMENTS	v
TABLE DES MATIÈRES	vii
LISTE DES TABLEAUX	xvi
LISTE DES SCHÉMAS.....	xx
 PREMIÈRE PARTIE: LE RAPPORT DU DIAGNOSTIC-INTERVENTION	
INTRODUCTION.....	2
1. LA P.M.E. CAMEROUNAISE.....	9
1.1 UNE PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES P.M.E. CAMEROUNAISES ...	11
1.1.1 Les différentes définitions de la P.M.E. au Cameroun	11
1.1.1.1 Définition du Conseil Économique et Social (C.E.S.).....	11
1.1.1.2 Définition du Fonds d'Aide et de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises	12
1.1.1.3 Définition du Ministère du Commerce et de l'Industrie (MINCI).....	13
1.1.1.4 Définition du Ministère des Finances (MINFI).....	13
1.1.1.5 Remarques	14
1.1.2 La période de création des P.M.E. et le profil des créateurs	17
1.1.2.1 La période de création.....	17
1.1.2.2 Le profil des créateurs des P.M.E. camerounaises.....	20
1.1.3 Les différentes formes juridiques des P.M.E. au Cameroun.....	23
1.1.4 Les rôles et les avantages des P.M.E. dans le développement économique du Cameroun.....	24
1.1.5 Les difficultés rencontrées par les P.M.E. camerounaises	26

1.2 LA PROBLÉMATIQUE DU FINANCEMENT DES P.M.E. CAMEROUNAISES: UNE VUE GLOBALE.....	30
1.2.1 L'environnement financier et les différentes sources de financement des P.M.E. camerounaises.....	30
1.2.1.1 L'environnement financier vu dans sa globalité	31
1.2.1.1.1 Les Autorités Monétaires.....	31
1.2.1.1.2 Les Établissements Publics de Crédit et d'Épargne	33
1.2.1.1.3 Les Établissements Bancaires Commerciaux.....	38
1.2.1.1.4 Les Établissements Financiers.....	42
1.2.1.2 Les différentes sources de financement des P.M.E. camerounaises.....	46
1.2.1.2.1 Les sources de financement interne	47
1.2.1.2.2 Les sources de financement externe.....	49
1.2.1.2.2.1 Le financement externe institutionnalisé.....	50
1.2.1.2.2.2 Le financement externe non institutionnalisé	52
1.2.1.2.2.2.1 L'historique	52
1.2.1.2.2.2.2 Les différents échelons	56
1.2.1.2.2.2.3 Les principes de fonctionnement ...	58
1.2.1.2.2.2.3.1 Les tontines de consommation .	59
1.2.1.2.2.2.3.2 Les tontines d'investissement ..	64
1.2.1.2.2.2.4 Les fonctions économiques	68
1.2.1.2.2.2.4.1 La fonction d'épargne.....	68
1.2.1.2.2.2.4.2 La fonction de crédit.....	69
1.2.1.2.2.2.4.3 La fonction d'investissement...	71
1.2.1.2.2.2.5 La tontine face à la législation.....	72
1.2.2 Les besoins de financement des petites et moyennes entreprises.....	74
1.2.3 L'efficacité de réponse de l'environnement financier face aux besoins des P.M.E.	75
1.2.3.1 Les réponses du cadre financier institutionnalisé face aux besoins des P.M.E.....	76
1.2.3.1.1 De l'époque de création des premières P.M.E. jusqu'en 1983	76

	page
1.2.3.1.1.1 Dispositifs pour des interventions à court terme	77
1.2.3.1.1.2 Dispositifs pour des interventions à moyen terme	79
1.2.3.1.1.3 Quelques constatations et résultats.....	80
1.2.3.1.1.3.1 Cas du FOGAPE.....	81
1.2.3.1.1.3.2 Cas des banques.....	83
1.2.3.1.2 Les réponses au financement des P.M.E. depuis 1984.....	84
1.2.3.1.2.1 Le nouveau FOGAPE.....	85
1.2.3.1.2.2 Le nouveau Code des Investissements	89
1.2.3.1.2.3 Quelques actions, résultats et constatations	90
1.2.3.2 Les réponses du cadre financier non institutionnalisé face aux besoins des P.M.E.	97
2. UNE VUE DE LA SITUATION DU FINANCEMENT DES P.M.E. SUR LE TERRAIN.....	104
2.1 LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ÉCHANTILLONNÉES ET ANALYSÉES SOUS L'ANGLE DE LEUR BESOIN DE FINANCEMENT	105
2.1.1 Les P.M.E. rencontrées et les objectifs poursuivis.....	105
2.1.2 La présentation des résultats	107
2.1.2.1 Les résultats généraux.....	107
2.1.2.1.1 L'identification	108
2.1.2.1.2 La structure et le fonctionnement.....	109
2.1.2.2 Les résultats reliés au financement des P.M.E.....	112
2.1.2.2.1 Le potentiel de financement interne	112
2.1.2.2.2 Le financement externe des P.M.E.....	118
2.1.2.2.2.1 Les besoins nécessitant les différents financements.....	118
2.1.2.2.2.2 La demande de financement et son ampleur.....	122

	page
2.1.2.2.3 L'offre de financement, une réponse à la demande des propriétaires-dirigeants d'entreprises.....	126
2.1.2.2.3.1 Les taux d'intérêts payés auprès des banques et des organismes de prêts ou de garantie de prêt.....	127
2.1.2.2.3.2 Les montants d'intérêts payés sur les sommes empruntées auprès des tontines et des particuliers.....	127
2.1.2.2.3.3 Les types d'emprunts effectués compte tenu des délais de remboursement	147
2.1.2.2.4 Les obstacles à la demande de financement institutionnalisé.....	150
2.1.2.2.5 La contribution du promoteur au financement externe non institutionnalisé	151
2.2. UNE STRUCTURE DE FINANCEMENT NON INSTITUTIONNALISÉ: LES TONTINES.....	153
2.2.1 Les membres des tontines et les objectifs poursuivis sur le terrain.....	153
2.2.2. Exemple de fonctionnement du type de tontines d'affaires rencontrées	154
2.2.3 La présentation des résultats du questionnaire sur les tontines.....	218
2.2.3.1 L'identification des associations et leurs membres.....	219
2.2.3.2 L'offre de financement, une réponse des tontines à la demande.....	221
2.2.3.2.1 D'où vient l'offre et à qui s'adresse-t-elle?.....	221
2.2.3.2.2 L'ampleur de l'offre de financement.....	222
2.2.3.2.3 Les conditions d'octroi des fonds aux membres des tontines.....	226
2.2.3.2.4 L'offre de fonds pour le financement d'investissements communs à tous les membres de la tontine.....	227
2.2.3.3 Les rapports existant avec d'autres organismes ou avec d'autres associations.	227
2.2.3.4 Les améliorations préconisées par les membres des tontines	229
2.3 UNE STRUCTURE DE FINANCEMENT INSTITUTIONNALISÉ	232
2.3.1 Les difficultés rencontrées dans l'octroi du financement aux P.M.E..	233

	page
2.3.2 Les efforts fournis par les organismes de financement pour l'amélioration des conditions des P.M.E.	234
2.3.3 Les améliorations futures pouvant favoriser les conditions des P.M.E.....	236
2.3.4 Le point de vue du milieu financier au sujet des tontines.....	237
2.4 UNE RENCONTRE AVEC UN ORGANISME D'AIDE À L'ÉLABORATION DE PROJETS DES PME: LE CAPME.....	239
2.5 UNE APPROCHE DE LA STRUCTURE DU SYSTÈME FINANCIER DES PME CAMEROUNAISES.....	243
2.6 UNE APPROCHE DU PROCESSUS DE FINANCEMENT DES PME.....	245
2.6.1 Le point de départ des activités menant à l'acquisition du financement externe: les besoins financiers.....	247
2.6.2 Le processus menant à l'acquisition du financement externe formel ...	248
2.6.3 Le processus menant à l'acquisition du financement externe non institutionnalisé.....	252
2.7 UN APERÇU DU CLIMAT GÉNÉRAL AU SEIN DU MONDE ÉCONOMIQUE DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE CAMEROUNAISE.....	256
2.7.1 Le climat vu à travers le discours politique et les actions du gouvernement.....	257
2.7.1.1 La crise et sa gravité.....	257
2.7.1.2 Un soutien inlassable à la PME même en période de crise ...	259
2.7.2 Le climat: les différentes perceptions des banquiers, des membres des tontines et des gens d'affaires.....	261
3. VALIDATION, SÉLECTION ET JUSTIFICATION DE LA SITUATION PROBLÉMATIQUE À PRIVILÉGIER.....	266
3.1 LA VALIDATION ET LE RÉSUMÉ DES DIFFÉRENTES DIFFICULTÉS MISES EN ÉVIDENCE.....	267
3.1.1 Des rencontres avec les entrepreneurs, promoteurs, propriétaires ou dirigeants des PME.....	267
3.1.2 Des rencontres avec les membres des associations-tontines.....	268
3.1.3 Des rencontres avec les responsables d'organismes de financement et d'encadrement.....	269

	page
3.1.4 Du climat général	271
3.1.5 Des études ou recherches traitant du financement des PME au Cameroun	273
3.1.6 La conciliation des deux niveaux de perception, les difficultés perçues sur le terrain versus celles perçues à travers les études ou recherches documentaires.....	276
3.2 LA SÉLECTION ET LA JUSTIFICATION DU POINT LITIGIEUX MAJEUR.....	278
4. LE POINT D'ANCRAGE.....	281
4.1 LE CHOIX DU SYSTÈME PERTINENT D'APRÈS LA SITUATION PRÉSENTÉE.....	282
4.2 LA DÉFINITION DU SYSTÈME PERTINENT	283
4.2.1 Le rappel des améliorations préconisées.....	283
4.2.2 L'énoncé de base	287
4.3 LA VALIDATION DE LA DÉFINITION ÉNONCÉE	288
5. LA CONCEPTUALISATION.....	292
5.1 LA PRISE EN COMPTE DE LA LITTÉRATURE PARLANT DES ASSOCIATIONS MUTUALISTES.....	293
5.1.1 Des précisions concernant les termes mutualité, coopération et tontine	294
5.1.2 L'évolution des organismes de crédit mutuel	297
5.1.2.1 Un aperçu historique.....	297
5.1.2.2 Les premières associations mutuelles modernes.....	302
5.1.3 Un aperçu de l'organisation du crédit mutuel moderne.....	307
5.1.3.1 La Caisse Nationale des Marchés de l'État (CNME) et son article 8	307
5.1.3.2 Les organismes de caution mutuelle et leur statut juridique	309
5.1.3.3 Le rôle des organismes de caution mutuelle.....	318
5.1.3.4 La garantie professionnelle mutuelle et le fonds de garantie	321
5.1.3.5 Quelques modalités du crédit professionnel mutuel.....	323
5.1.4 Le crédit mutuel dans le processus de développement des PME.....	327

	page
5.2 LA PRISE EN COMPTE D'UNE EXPÉRIENCE PERTINENTE UNE RÉFORME DANS LE SYSTÈME DE FINANCEMENT INFORMEL AU CAMEROUN: DU CARES VERS LE CREMUCAM.....	333
5.2.1 Le Cercle Camerounais de Réflexion et d'Études Économiques et Sociales (CARES).....	334
5.2.2 Le Crédit Mutuel du Cameroun (CREMUCAM).....	348
5.3 LE DÉVELOPPEMENT D'UN MODÈLE CONCEPTUEL DE FINANCEMENT DES PME AU CAMEROUN.....	356
5.3.1 La présentation et la description du modèle du processus de financement privilégié.....	357
5.3.1.1 Le modèle du processus global.....	357
5.3.1.2 Le modèle du processus détaillé.....	361
5.3.2 Une approche du modèle de la structure financière adaptée aux PME .	373
5.4 LA VALIDATION DU MODÈLE CONCEPTUEL DE FINANCEMENT DES PME.....	375
5.4.1 La validation interne du modèle conceptuel	376
5.4.2 La validation externe du modèle conceptuel.....	380
6. LA COMPARAISON ENTRE LE MODÈLE CONCEPTUEL DÉVELOPPÉ ET LA SITUATION PROBLÉMATIQUE PRÉSENTÉE.....	384
6.1 L'IDENTIFICATION DES DIFFÉRENCES ENTRE LE MODÈLE CONCEPTUEL ET CELUI DE LA RÉALITÉ PROBLÉMATIQUE	385
6.2 L'IMPACT DES DIFFÉRENCES IDENTIFIÉES SUR LES ACTIVITÉS DU MODÈLE DESCRIPTIF	390
7. L'IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS POSSIBLES POUVANT APPORTER UNE AMÉLIORATION.....	394
7.1 LES AMÉLIORATIONS AU NIVEAU DU PROCESSUS DE FINANCEMENT	395
7.2 LES AMÉLIORATIONS AU NIVEAU DE LA STRUCTURE	397
8. L'APPLICATION DES CHANGEMENTS SÉLECTIONNÉS.....	399
8.1 LES STRATÉGIES MAÎTRESSES D'APPLICATION DES CHANGEMENTS.....	399

	page
8.2 LES STRATÉGIES DE SUPPORT AUX STRATÉGIES MAÎTRESSES	404
9. LE CONTRÔLE DES ACTIONS POUVANT ÊTRE ENTREPRISES	406
 DEUXIÈME PARTIE: UNE RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE, THÉORIQUE ET PERSONNELLE DE L'EXPÉRIENCE VÉCUE	 407
1. LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE SUIVIE	408
1.1 LE DIAGNOSTIC-INTERVENTION	408
1.2 LA MÉTHODE DES SYSTÈMES SOUPLES ET LES OUTILS UTILISÉS POUR CONSTITUER LA PROBLÉMATIQUE.....	412
2. LES CONNAISSANCES ACQUISES.....	419
2.1 DANS L'ÉLABORATION DE L'IMAGE RICHE	419
2.2 DANS LA CONCEPTUALISATION.....	420
3. LES CONCLUSIONS À TIRER DE L'EXPÉRIENCE VÉCUE.....	421
 CONCLUSION GÉNÉRALE	 424
 BIBLIOGRAPHIE	 430
 LISTE DES ANNEXES:	
Annexe 1: Liste chronologique des actions engagées en faveur des PME au Cameroun: de 1965 à 1978	435
Annexe 2: Le bilan de l'action de la Société d'Aide Technique et de Coopération (SATEC) au Cameroun	438
Annexe 3: Formule du statut des tontines et du règlement intérieur d'après G. Djoumbissié.....	442
Annexe 4: Extraits de:	451
a) Mémoire de maîtrise de Martine Wanga.....	452
b) Thèse de doctorat de 3ème cycle de Thomas Balla Amougou	455

	page
Annexe 5: Fiche de renseignements pour la constitution d'un dossier de demande de concours au FOGAPE	464
Annexe 6: Extrait d'un règlement intérieur d'une tontine d'affaires à Yaoundé	470
Annexe 7: Annonce légale portant création du CREMUCAM.....	479
Annexe 8: Une copie de la lettre d'appui du CARES-CREMUCAM au projet d'implantation d'un Centre de création et de développement d'entreprises à Yaoundé, Cameroun	481
Annexe 9: Extrait du sommaire du projet d'implantation d'un centre de création et de développement d'entreprises à Yaoundé, Cameroun.....	483
Annexe 10: Lettre de présentation et questionnaire sur les PME.....	486
Annexe 11: Lettre de présentation et questionnaire sur les tontines	495

LISTE DES TABLEAUX

		page
Tableau 1:	Conditions à satisfaire pour être une P.M.E. selon le C.E.S.....	12
Tableau 2:	Résumé des différentes définitions des P.M.E. au Cameroun	16
Tableau 3:	Périodes de création des P.M.E. au Cameroun par rapport aux différentes formes juridiques, d'après un échantillon de 140 dossiers de garantie du FOGAPE	20
Tableau 4:	Coût de création d'un emploi dans les grandes entreprises et les P.M.E. nationales et étrangères de 1961 à 1972.....	25
Tableau 5:	Exemple d'une tontine regroupant 24 jeunes femmes salariées; le régime est mensuel, l'exercice dure 12 mois et il y a deux allocataires par séance. (Les montants sont en milliers (x 1000) de F.CFA)	61
Tableau 6:	Exemple d'une tontine regroupant 6 jeunes fonctionnaires; le régime est mensuel et le procédé de libre engagement. (Les montants sont en milliers (x 1000) de F.CFA).....	63
Tableau 7:	Processus de multiplication du crédit dans une tontine d'affaires.....	70
Tableau 8:	Quotas d'affectation des ressources du FOGAPE par secteur d'activités.....	87
Tableau 9:	Quotas d'affectation des ressources du FOGAPE par durée d'engagements.....	87
Tableau 10:	Engagements du FOGAPE par secteur d'activités du 30 juin 1985 au 19 juin 1986 (montants en F.CFA).....	92
Tableau 11:	Répartition des engagements par banque. Situation partielle au 31 mars 1985 (montant en millions de F.CFA).....	93
Tableau 12:	Nature et quotas d'engagements par secteur d'activités.....	94
Tableau 13:	Origine des fonds ayant permis la création de la P.M.E. (Enquête CAPME/BIT)	98
Tableau 14:	Échantillon de P.M.E. dans la région de Yaoundé fourni par le FOGAPE.....	106
Tableau 15:	Principales activités des P.M.E. rencontrées.....	108
Tableau 16:	Cadres employés dans les P.M.E. rencontrées	109

	page
Tableau 17: Identification des cadres ou responsables des P.M.E.	111
Tableau 18: Évolution du chiffre d'affaires des P.M.E. en F.CFA.....	114
Tableau 19: Évolution du bénéfice net (ou perte) des P.M.E. en F.CFA	115
Tableau 20: Évolution du pourcentage (%) du profit par rapport au chiffre d'affaires.....	116
Tableau 21: Évolution du montant des amortissements des P.M.E. en F.CFA	117
Tableau 22: Demande de financement externe par rapport aux étapes de développement de la P.M.E.	119
Tableau 23: Besoins spécifiques ayant nécessité un apport financier externe.....	120
Tableau 24: Évolution des investissements des P.M.E. en F.CFA	121
Tableau 25: La demande de financement par les P.M.E.....	124
Tableau 26: Importance de la demande de financement (les montants sont en milliers (x 1000) de F.CFA).....	125
Tableau 27: Une vue de l'entrepreneur, des conditions de prêt des organismes formels de financement: Les taux d'intérêts (en %).....	129
Tableau 28: Une vue de l'entrepreneur, des conditions de prêt des tontines et particuliers: Les montants payés en intérêts (en F.CFA).....	129
Tableau 29: Pourcentage (%) des montants d'intérêts payés par rapport aux sommes empruntées auprès des tontines et particuliers	131
Tableau 30: Plan de remboursement d'un prêt apparent de 45 000 000 F, mais réel de 42 750 000 F. obtenu auprès d'une tontine au taux mensuel $j = 1,655011907\%$ (les montants sont exprimés en F.CFA).....	140
Tableau 31: Plan de remboursement d'un prêt apparent de 45 000 000 F, mais réel de 15 750 000 F. obtenu auprès d'une tontine au taux mensuel $j = 8,407368366\%$ (les montants sont exprimés en F.CFA).....	146
Tableau 32: Conditions de prêt des fonds aux P.M.E., une vue de l'entrepreneur: Les délais de remboursement (en nombre d'années)	149
Tableau 33: Conditions de prêt des fonds aux P.M.E., une vue de l'entrepreneur: Les types d'emprunts contractés.....	149
Tableau 34: Une vue de l'entrepreneur: Les obstacles à la demande de financement institutionnalisé	151

	page
Tableau 35: La contribution du responsable de P.M.E. au financement externe non institutionnalisé de son entreprise: Montant total de cotisation périodique compte tenu du nombre de tontines dont le responsable est membre. (les montants sont en F.CFA).....	152
Tableau 36: Exemple d'une tontine d'affaires: Mise à prix sur le "gros lot" – Prêt des "petits lots" – Principe du "tour gratuit". (Les montants sont en milliers (x 1000) de francs CFA).	161
Tableau 37: Résultat final obtenu par chaque membre au terme du cycle variable de la tontine, sans la prise en compte des intérêts payés pour les petits lots. (Les montants sont en milliers de francs CFA).....	172 —
Tableau 38: Attribution des petits lots aux membres pendant le cycle de la tontine (partie I) et paiement mensuel des intérêts au taux de 10% par chaque membre (partie II). (Les montants sont en milliers de F.CFA)	174 —
Tableau 39: Résultat final obtenu par chaque membre au terme du cycle variable de la tontine, avec la prise en compte des intérêts payés pour les petits lots. (Les montants sont en milliers de francs CFA).....	175
Tableau 40: Plan de remboursement d'un prêt apparent de 7 400 000 F, mais réel de 5 800 000 F. obtenu par le membre F auprès de sa tontine. Taux mensuel $j = 2,24094037\%$ (les montants sont exprimés en F.CFA).....	185
Tableau 41: Plan de remboursement a posteriori d'un prêt apparent de 7 400 000 F, mais réel de 5 800 000 F. obtenu par le membre F auprès de sa tontine. Taux mensuel $j = 0,252411124\%$ (les montants sont exprimés en F.CFA)	191
Tableau 42: Plan observé a posteriori d'accumulation de l'épargne par L, grâce à une mensualité de 800 000 F au taux périodique $j' = 1,669425608\%$ (les montants sont exprimés en F.CFA)	203
Tableau 43: Plan observé a posteriori d'accumulation de l'épargne par L, grâce à une mensualité de 800 000 F au taux périodique $j' = 3,319650368\%$ (les montants sont exprimés en F.CFA)	208
Tableau 44: Plan observé a posteriori d'accumulation de l'épargne par L, grâce à une mensualité de 800 000 F au taux périodique $j' = 1,649907988\%$ (les montants sont exprimés en F.CFA)	213
Tableau 45: Taux d'intérêts débiteurs et créditeurs (mensuels et annuels) réalisés par les membres de la tontine au terme du cycle de cotisation, sans la prise en compte de la répartition aux membres, des profits réalisés par l'association. (Ces taux sont des pourcentages: %)	215

	page
Tableau 46: Taux d'intérêts débiteurs et créditeurs (mensuels et annuels) réalisés par les membres de la tontine au terme du cycle de cotisation, avec la prise en compte de la répartition aux membres, des profits réalisés par l'association. (Ces taux sont des pourcentages: %)	216 —
Tableau 47: L'âge des tontines rencontrées	219 —
Tableau 48: Le nombre de membres dans les tontines	220 —
Tableau 49: Les liens qui unissent les membres d'une tontine.....	221 —
Tableau 50: Emplois (fonctions) exercé(e)s par les membres (clients) des tontines	222 —
Tableau 51: Quote-part mensuelle versée respectivement par chacun des membres à sa tontine (les montants sont en milliers de francs CFA)	223 —
Tableau 52: Estimation du volume des cotisations mensuelles des onze tontines. (Les montants sont en milliers de francs CFA)	224 —
Tableau 53: Les lots accordés mensuellement par chaque association et les différentes variations en pourcentage (%) des montants accordés à ces lots (gros lots achetés et petits lots empruntés)	225
Tableau 54: Les améliorations préconisées par les membres des tontines.....	230 —

LISTE DES SCHÉMAS

	page
Schéma 1: Structure de l'environnement financier des entreprises camerounaises	45
Schéma 2: Structure hiérarchique du franc-contribuer (tontine).....	57
Schéma 3: Structure du système financier de la PME camerounaise	244
Schéma 4: Processus menant les gens d'affaires à l'obtention du financement externe pour les besoins de leurs affaires. (Verticalement: le financement formel. Horizontalement: le financement informel)	247
Schéma 5: Modèle du processus global menant à la satisfaction des besoins financiers des gens d'affaires	359
Schéma 6: Modèle du processus détaillé d'entraide menant les gens d'affaires à l'obtention du financement externe et à la satisfaction de leurs besoins. (Horizontalement: le financement informel organisé. Verticalement: le financement formel amélioré)	362
Schéma 7: Modèle de la structure du système financier de la PME camerounaise.....	374
Schéma 8: La démarche du diagnostic-intervention	409

1^{ère} PARTIE

LE RAPPORT DU DIAGNOSTIC-INTERVENTION

INTRODUCTION

L'importance des petites et moyennes entreprises (P.M.E.¹) n'est plus à démontrer; en ce qui concerne la création d'emplois, toutes les études américaines, canadiennes ou japonaises sont unanimes à reconnaître l'efficacité des P.M.E. dans ce domaine... Au Cameroun, le bilan du IVe plan quinquennal vient lui aussi confirmer cette constatation qui pourrait être valable pour plusieurs autres pays en voie de développement (P.V.D.)... ce bilan du IVe plan quinquennal camerounais soutient qu'«... à investissement égal, les petites et moyennes entreprises et l'artisanat créent beaucoup plus d'emplois que les grandes entreprises et procurent un revenu immédiat²». Quoi de plus normal, après de telles constatations, de prôner pour une élaboration des politiques de promotion de la P.M.E.!...

La nécessité et l'importance de promouvoir les P.M.E. se sont relativement vite manifestées en République du Cameroun; c'est ainsi que depuis plus de quinze (15) ans, cette volonté politique qui consiste à soutenir la promotion des P.M.E. nationales est apparue en s'accroissant sur tous les plans quinquennaux depuis 1976. Les actions concrètes menées par le gouvernement ont respectivement donné naissance au Centre d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises (CAPME) et au Fonds d'Aide et de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (FOGAPE), organismes d'encadrement technique pour le premier et de soutien financier pour le second.

¹ Au Cameroun, les termes utilisés sont P.M.E. pour «petites et moyennes entreprises» et P.M.I. pour «petites et moyennes industries»; pour notre part nous nous limiterons au terme P.M.E. qui pourrait aussi bien désigner les petites et moyennes industries.

² Document du Ve Plan quinquennal du Cameroun, page 172.

Au lendemain du IV^e plan quinquennal camerounais, le constat suivant avait été fait par les évaluateurs du gouvernement:

...Il est clair que l'apport de ce secteur* pouvait dépasser largement les résultats obtenus ces dernières années s'il n'était pas freiné par des multiples problèmes parmi lesquels on peut citer:

- l'absence d'une définition précise de la P.M.E.;
- une législation fiscale peu adaptée aux P.M.E.;
- l'insuffisance de formation des entrepreneurs et des encadreurs nationaux;
- la faiblesse des moyens financiers des entrepreneurs et des encadreurs;
- la difficulté pour les entrepreneurs de faire face aux diverses garanties exigées par les banques commerciales;
- les difficultés d'accès des P.M.E. à certains marchés publics et à la sous-traitance³.

Conscients de ces lacunes, de ces faiblesses et de ces difficultés, le programme d'action du Ve plan quinquennal fut élaboré en conséquence... certes depuis 1981 quelques actions ont emboîté le pas à ce programme et aux nombreux discours politiques venant l'épauler, à titre d'exemple, nous pouvons citer:

- le réaménagement en 1984 du code des investissements pour une action plus favorable aux P.M.E.;
- la réforme également en 1984 du FOGAPE qui devient un organisme autonome pour une meilleure contribution au destin des P.M.E. nationales.

* Il s'agit du secteur des P.M.E.

³ Document du Ve Plan quinquennal du Cameroun, p. 172.

Malgré les différentes mesures prises jusqu'à date en vue de promouvoir de façon plus dynamique le secteur des P.M.E., et bien que certaines actions positives aient été entreprises, il demeure que plusieurs malaises continuent à planer sur le monde économique de la petite et moyenne entreprise camerounaise.

Dans cette recherche, nous nous pencherons spécifiquement sur le malaise financier qui semble-t-il est un frein majeur au démarrage et à la croissance de toute entreprise en pays développé ou en voie de développement. Mais avant tout, examinons les quelques circonstances qui nous ont amenés à réaliser cette recherche...

Soulignons tout d'abord que le sort a voulu que je sois inscrit en automne 1985 au programme de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations (P.M.O.) de l'Université du Québec à Chicoutimi. Comme exigence partielle à l'obtention du grade de Maître ès Science (M. Sc. dans le système nord-américain), je me devais de réaliser une "recherche-action" de préférence dans mon milieu social, culturel et économique et d'en produire un mémoire. À cet heureux sort, s'est adjoint le fait que les connaissances que j'avais acquises antérieurement lors de ma scolarité à l'Université Laval (Québec) étaient si harmonieusement complétées par celles de la scolarité en maîtrise en gestion des P.M.O.; si bien que, je n'ai plus douté de mon intérêt de plus en plus marqué concernant l'importance de la promotion et du développement des P.M.E. en général, mais surtout de la nécessité d'améliorer ou d'établir pour ces entreprises, des structures et des processus d'assistance financière qui leur soient adaptés... Pour continuer dans l'énumération des circonstances, je dirais qu'il était également évident pour le monde économique et politique camerounais que plusieurs malaises entravaient le plein épanouissement des P.M.E. camerounaises, le malaise financier en était un et de nombreux rapports et études le confirmaient. Dès lors, la situation

se devait d'être examinée en terme de "problématique de financement de la P.M.E. au Cameroun...". Une dernière circonstance et non des moindres est venue m'aider à préciser et à compléter le titre de cette recherche tout en me faisant entrevoir les possibilités qui s'offraient à moi de pouvoir réaliser concrètement cette recherche... elle pourrait servir à l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) conjointement avec l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) à élargir leur expertise sur les réalités formelles et informelles du Cameroun dans le but d'entreprendre des actions de coopération éclairées qui seraient plus adaptées au contexte financier de la P.M.E. camerounaise. Cependant, il fallait se limiter à la région de Yaoundé, cadre d'intervention de l'UQAC pour la réalisation du projet visant à "l'implantation d'un incubateur d'entreprises au Cameroun, région de Yaoundé", projet initié grâce à la présence de trois (3) étudiants camerounais* au programme de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations de l'UQAC et reformulé par les experts de l'UQAC sous la clairvoyante supervision de l'ACDI.

Ainsi, après présentation de notre proposition de projet de recherche à l'ACDI, un contrat fut signé entre l'UQAC et l'ACDI nous confiant de par ce fait le mandat de réaliser ce projet.

Voici alors présentée dans ce mémoire notre recherche que nous avons intitulée:

"La problématique du financement des petites et moyennes entreprises (P.M.E.) au Cameroun... Vers une intégration efficace des tontines dans le processus de financement. Une intervention dans la région de Yaoundé."

* Il s'agit de: BLACK DALLE, Seth, MAMA NDIMA, Évariste et MBENDA BEHALAL, Georges.

Notre recherche a été menée d'après "la méthodologie du diagnostic-intervention"⁴ encore appelée "méthodologie des systèmes souples"⁵ élaborée dans le but avoué de faciliter l'attaque des problèmes complexes, c'est-à-dire ayant:

- des objectifs flous;
- un processus décisionnel incertain;
- des mesures de performances difficiles à obtenir;
- des degrés de rationalité multiples chez les acteurs.

Cette méthodologie peut être brièvement résumée de la façon suivante:

... en premier lieu, prendre contact avec le milieu problématique à l'aide d'une description de ce dernier en terme de processus et de structure de façon à obtenir une représentation riche de la situation. Cette description doit permettre le choix d'un point d'ancrage particulier à partir duquel un modèle conceptuel est élaboré à l'aide du langage systémique. Les étapes suivantes consistent à utiliser le modèle conceptuel comme cadre théorique, un cadre de référence et à le comparer avec la représentation riche pour identifier les lieux de changement et tenter d'effectuer les modifications nécessaires⁶.

Concrètement, nous nous sommes rendus au Cameroun, plus particulièrement dans la région de Yaoundé où, au cours d'une période de quatre mois, nous avons mené un processus de recherche-action sur la situation financière des P.M.E. Puis ensemble, chercheurs et acteurs, nous avons amorcé un cheminement pouvant aboutir à des actions aptes à apporter des solutions à certains problèmes actuellement vécus.

4 Paul PRÉVOST, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, 1983.

5 Idem.

6 Idem.

Ce mémoire est composé de deux parties intitulées:

- Le rapport du diagnostic-intervention,
- Une réflexion méthodologique théorique et personnelle de l'expérience vécue.

"Le rapport du diagnostic-intervention" comprend les neuf chapitres suivants:

1. La P.M.E. camerounaise;
2. Une vue de la situation du financement des P.M.E. sur le terrain;
3. Validation, sélection et justification de la situation problématique à privilégier;
4. Le point d'ancrage;
5. La conceptualisation;
6. La comparaison entre le modèle conceptuel développé et la situation problématique présentée;
7. L'identification des changements possibles pouvant apporter une amélioration;
8. L'application des changements sélectionnés;
9. Le contrôle des actions pouvant être entreprises.

Les trois premiers chapitres décrivent l'état de la situation des P.M.E. telles qu'elles nous sont apparues dans leur environnement économique et social. Des recherches documentaires, des enquêtes et des entrevues nous ont permis d'identifier les mécanismes formels et informels de financement des P.M.E. et de préciser le rôle des différents intervenants... Ainsi, nous avons tenu compte des P.M.E. qui sollicitent le financement d'une part et des différentes sources de financement externes formelles (FOGAPE, BCD et autres banques commerciales) et informelles (associations-tontines) d'autre part.. Ces trois premiers chapitres représentent donc "l'image riche" de la situation telle qu'elle nous apparaît.

Dans le quatrième chapitre, nous identifions et caractérisons notre point d'ancrage. En l'occurrence, nous nommons et définissons le système d'activités humaines devant servir à étudier la réalité présentée grâce à l'image riche. Au cinquième chapitre, nous concevons le modèle que nous voulons en symbiose avec le point d'ancrage sélectionné. À l'inverse d'un modèle général idéal ou normatif, nous pensons davantage à un modèle spécifique en concordance avec l'ancrage sélectionné. Le sixième chapitre réalise: "La comparaison entre le modèle conceptuel développé et la situation problématique présentée". Ici le modèle conceptuel est utilisé comme cadre de référence permettant alors de questionner la réalité présentée grâce à l'élaboration de la problématique. Il en découle un septième chapitre qui permet "l'identification des changements possibles pouvant apporter une amélioration" au niveau des structures des processus ou des attitudes. "L'application des changements sélectionnés" mentionnée au huitième chapitre, consiste à élaborer des stratégies et des plans permettant l'amorce d'actions concrètes. Nous terminons enfin cette première partie par un neuvième chapitre où est envisagé le contrôle des actions à entreprendre.

Dans la deuxième partie de ce mémoire, nous réalisons tout simplement un ensemble de réflexions concernant la méthodologie utilisée, les points de vue théorique abordés et les leçons personnelles tirées de l'expérience vécue.

CHAPITRE I
LA P.M.E. CAMEROUNAISE

I

LA P.M.E. CAMEROUNAISE

Ce chapitre est le premier des trois destinés à présenter la problématique du financement des P.M.E. camerounaises telles que les recherches documentaires, les enquêtes et les différentes entrevues nous ont permis de le percevoir.

Dans la première section, nous nous penchons sur les aspects concernant l'inexistence d'une définition uniforme des P.M.E. au Cameroun; nous remontons ensuite dans le temps afin de situer la place des P.M.E. dans le développement économique camerounais. Puis, nous parlons des différentes formes de P.M.E. rencontrées et nous soulignons l'importance de leur rôle dans l'économie camerounaise. Nous terminons cette première section en mettant en relief les difficultés auxquelles elles sont confrontées en permanence... À ce stade, nous aurons réalisé "Une présentation générale des P.M.E. camerounaises".

Dans la deuxième section nous cernons l'essentiel de "La problématique du financement des P.M.E. camerounaises..." en nous appuyant sur le contenu de témoignages documentaires et des résultats de recherches. Nous abordons l'environnement financier et les différentes sources de financement des P.M.E. Nous voyons ensuite en quoi consistent les besoins de financement de ces entreprises et nous terminons en appréciant l'efficacité des réponses que l'environnement financier offre face à ces besoins.

1.1 UNE PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES P.M.E. CAMEROUNAISES

1.1.1 Les différentes définitions de la P.M.E. au Cameroun

En République du Cameroun comme dans la plupart des pays (développés ou sous-développés), l'unanimité est loin d'être établie autour d'une définition de la petite et moyenne entreprise. Chaque organisme gouvernemental manifestant de l'intérêt pour les P.M.E. privilégie la sienne. Dans ce qui suit, nous faisons état de quatre définitions. Nous tenons cependant à signaler que cette liste est non exhaustive; nous n'avons considéré que les définitions qui nous ont semblé être les plus importantes.

1.1.1.1 Définition du Conseil Économique et Social (C.E.S.)

Dans son rapport sur le thème: "Promotion et financement des petites et moyennes entreprises (P.M.E.) nationales" le C.E.S. a fait une proposition de définition de la P.M.E. au sens camerounais du terme comme étant:

Toute entreprise individuelle ou sociétaire, quelle que soit sa forme juridique, dont au moins 75% du capital est détenu par les nationaux et dont les dirigeants sont camerounais. Elle doit en outre satisfaire aux conditions suivantes: (voir tableau 1)

Tableau 1: Conditions à satisfaire pour être une P.M.E. selon le C.E.S.

Secteur	Nombre d'employés	Capital social (en millions) FCFA *	Volume investissement (en millions) FCFA	Encours de crédit (en millions) FCFA	Chiffre d'affaires (en millions) FCFA
Primaire	200	100	250	100	1 000
Secondaire	100	100	500	100	1 500
Tertiaire	25	50	100	100	1 000

Source: Conseil Économique et Social.

Cette proposition de définition qui est le fruit d'une étude qui fut commandée par décret n° 83/447 du 28 septembre 1983 de la Présidence de la République est semble-t-il demeurée jusqu'à date au stade de simple proposition bien que la Présidence ait pris connaissance du rapport final d'étude.

1.1.1.2 Définition du Fonds d'Aide et de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (FOGAPE)

À l'article 8 du décret n° 84/510 du 13 juin 1984 portant sur la création et l'organisation du Fonds d'Aide et de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises, il est fait mention de ce qu'est une P.M.E. habilitée à bénéficier des concours du FOGAPE.

* Le F.C.F.A. (franc de la Communauté Financière Africaine) est l'unité monétaire au Cameroun; on a 1 F.CFA = 0,02 Francs Français (F.F.) de façon fixe; si 1 F.F. \approx 0,22 \$ Can. alors 1 F.CFA \approx 0,0044 \$ Can. ou 1\$ Can. \approx 227 F.CFA. Donc soumis à un contrôle des changes à une date donnée, 1 F.CFA vaut 0,0044 \$ Can.

Est réputée Petite et Moyenne Entreprise Camerounaise pour l'application du présent décret toute entreprise individuelle ou collective, quelle que soit sa forme juridique dont:

- 51% au moins du capital et les dirigeants sont camerounais;
- le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 1 milliard F.C.F.A.;
- les investissements cumulés n'excèdent pas 500 millions F.C.F.A.;
- les encours de crédits par caisse à court terme ne dépassent pas 200 millions F.C.F.A.

1.1.1.3 Définition du Ministère du Commerce et de l'Industrie (MINCI)

Dans la loi n° 84/003 du 04 juillet 1984, portant Code des Investissements, au chapitre 3 (article 26) consacré au régime C qui est celui des petites et moyennes entreprises, nous retrouvons la définition suivante de la P.M.E.:

Peuvent être agréées au régime des petites et moyennes entreprises, les entreprises qui remplissent toutes les conditions suivantes:

- participation des nationaux au capital social à hauteur de 65% au moins;
- coût de création d'emplois relativement faible;
- garantie d'une formation professionnelle continue;
- niveau des investissements cumulés inférieur à cinq cents millions de francs C.F.A. constants à la date de promulgation de la présente loi.

1.1.1.4 Définition du Ministère des Finances (MINFI)

L'arrêté n° 00931/MINFI/DCE/D du 02 mai 1986 portant conditions de Banque stipule ce qui suit à l'article 13 section d/:

Par petite et moyenne entreprise nationale, il faut entendre pour l'application du taux privilégié toute entreprise quelle que soit sa forme juridique dont:

- la majorité du capital et les dirigeants sont nationaux;
- le chiffre d'affaires n'excède pas 500 millions de F.C.F.A.;

- les fonds propres ne dépassent pas 100 millions et
- les encours de crédits par caisse à court terme 100 millions.

Toutes ces conditions doivent être remplies à la fois.

1.1.1.5 Remarques

En considérant les quatre définitions de la P.M.E. camerounaise énoncées ci-dessus, il ressort que les différents critères d'identification de la P.M.E. sont:

- la propriété;
- le nombre d'employés;
- le capital social ou les fonds propres;
- le volume d'investissement;
- les encours de crédit;
- le chiffre d'affaires;
- le coût de création d'emplois;
- la formation professionnelle continue.

De l'avis de plusieurs experts, il apparaît que ces critères sont assez représentatifs pour permettre d'aboutir à l'élaboration d'une définition harmonieuse de la P.M.E.. Cependant, plusieurs écarts persistent encore entre les différentes définitions présentées par les principaux organismes chargés de la promotion des P.M.E.. À ce propos, Benoît ATANGANA ONANA, directeur de l'African Consulting Entreprise (ACE) et professeur à l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales de Douala, constate ce qui suit:

Nous avons relevé notamment des discordances entre les définitions proposées par le nouveau code des investissements et les textes organiques du FOGAPE. À titre d'exemple les deux textes sont de la même période, or les discordances sont de nature

à contrarier les chances de bénéficier de certains avantages à des P.M.E. remplissant de manière exclusive les conditions de l'une des définitions⁷.

Et lors d'une communication faite à la "Conférence annuelle des Services Centraux Extérieurs du Ministère du Commerce et de l'Industrie" en février 1986, le chef de la promotion du FOGAPE affirmait:

Il existe une désarticulation préjudiciable entre les définitions utilisées par les responsables chargés de mettre en pratique les mesures gouvernementales devant inciter le développement des P.M.E. au Cameroun. Les mesures ainsi prises n'ont qu'un effet partiel faute d'une définition uniforme⁸.

Une réflexion approfondie pourrait être nécessaire. À titre récapitulatif, nous avons tenu à présenter au tableau 2, "un résumé des différentes définitions des P.M.E. au Cameroun"; nous faisons remarquer aux lecteurs que ce tableau pourrait éventuellement être agrandi grâce à l'insertion d'autres organismes et d'autres critères d'identification de la P.M.E.. Ce tableau est donc un outil qui permet de mieux visualiser les différents écarts en rapport avec les définitions considérées.

⁷ Benoît ATANGANA O., Proposition d'une politique pour favoriser l'entrepreneurship et la P.M.E., Étude du cas du Cameroun, paru dans la *Revue Camerounaise de Management*, no 2, 2^e trimestre 1986, p. 10.

⁸ FOGAPE, Communication: Financement, soutien et encadrement des P.M.E. camerounaises, 1986, p. 5.

Tableau 2: Résumé des différentes définitions des P.M.E. au Cameroun

Organisme Critère d'identification de la PME	Conseil Économique et Social (C.E.S.)	Fonds d'Aide et de Garantie des Crédits aux PME (FOGAPE)	Ministère du Commerce et de l'Industrie (MINCI)	Ministère des Finances (MINFI)
Propriété	75% du capital aux nationaux et dirigeants camerounais	51% du capital et les dirigeants sont camerounais	65% de participation des nationaux au capital social	Majorité du capital et les dirigeants sont nationaux
Nombre d'employés	200(a) 100(b) 25(c)	-	-	-
Capital social ou Fonds propres (en millions FCFA)	100(a) 100(b) 50(c)	-	-	≤500
Volume d'investissement (en millions FCFA)	250(a) 500(b) 100(c)	≤500	≤500	-
Encours de crédit (en million FCFA)	100(a) 100(b) 100(c)	≤200	-	≤100
Chiffres d'affaires (en million FCFA)	1 000 (a) 1 500 (b) 1 000 (c)	≤1 000	-	≤500
Coût de création d'emplois	-	-	relativement faible	-
Formation professionnelle continue	-	-	garantie	-

- a) pour le secteur primaire
 b) pour le secteur secondaire
 c) pour le secteur tertiaire

1.1.2 La période de création des P.M.E. et le profil des créateurs

1.1.2.1 La période de création

Au lendemain de l'indépendance du Cameroun en 1960, le pays n'était pas encore dans une phase d'industrialisation avancée bien qu'il y eût déjà une amorce de développement, grâce à quelques entreprises commerciales et industrielles spécialisées dans l'importation et l'exportation. Plus que le résultat d'initiative locale, c'était l'héritage de la colonisation.

Le type d'entreprises camerounaises couramment rencontrées étaient des petites unités de production artisanale ou encore de commerce de détail. Le Code des Investissements de cette époque ne renfermait aucune mesure spécifique en faveur des petites et moyennes entreprises; en effet, les différents régimes dudit Code n'étaient réservés qu'aux investisseurs ayant des aptitudes financières suffisamment appréciables.

En 1962, le principal organisme d'assistance issu de la coopération franco-camerounaise était l'"Association pour la Formation des Cadres de l'Administration et de l'Industrie (A.F.C.A.)", qui créa en 1965 un service spécial AFCA/PME dont le champ d'intervention se résumait ainsi:

... l'activité principale était la formation à la comptabilité et à la gestion des artisans et de petits entrepreneurs. L'A.F.C.A. suivait ses anciens "étudiants" et les assistait par ses conseils. Elle avait contribué à organiser des expositions d'artisans et à créer plusieurs coopératives⁹.

⁹ F. COLAS, Caisse Centrale de Coopération Économique, Ligne de Crédit accordée à la B.C.D. pour le financement des P.M.E., Evaluation des résultats, 1981, p. 3.

En 1968, préoccupé par la promotion des P.M.E., le gouvernement camerounais décida, par le biais du Code des Investissements, d'instituer un régime fiscal particulier pour les P.M.E. consistant en l'application d'un taux global réduit à 5% des droits et taxes perçus à l'importation des matériels et matériaux directement nécessaires à l'exploitation, à la production et à la transformation des produits. Quand en plus la P.M.E. était agréée au régime de la taxe intérieure à la production (TIP), elle n'était plus soumise au paiement des droits et taxes à l'importation de matières premières... Des missions d'assistance furent confiées à deux organismes français: l'A.F.C.A. dont nous avons déjà fait mention et la "Société d'Aide Technique et de Coopération (S.A.T.E.C.)", tous deux soutenus par un financement du "Fonds d'Aide et de Coopération (F.A.C.)". La S.A.T.E.C. visait les objectifs suivants:

- intéresser les camerounais disposant d'une certaine épargne à participer activement à la création de P.M.E.;
- étudier avec eux l'ensemble des aspects financiers, administratifs, techniques et commerciaux des projets;
- participer à la création d'unités de production en apportant un appui complet aux promoteurs;
- assurer après la réalisation des projets, le contrôle de gestion des entreprises pendant les premiers mois¹⁰.

Afin de mieux asseoir son action de promotion de la P.M.E. et pouvoir évoluer sur des bases plus autonomes, le gouvernement élaborait alors une structure nationale d'appui à la P.M.E. Par loi n° 70/LF7 du 20 mai 1970, il créa le "Centre National d'Assistance aux

¹⁰ F. COLAS, Caisse Centrale de Coopération Économique, Ligne de Crédit accordée à la B.C.D. pour le financement des P.M.E., Évaluation des résultats, 1981, p. 3.

Petites et Moyennes Entreprises (CAPME)" qui ne devint opérationnel qu'en août 1973 avec la nomination de son premier directeur national. De plus, en adoptant le décret n° 71/DF/502 du 14 octobre 1971, le gouvernement établit le principe d'un Fonds de Garantie des Crédits aux petites et moyennes entreprises. Sa mise en opération ne devint effective qu'avec l'adoption du décret n° 75/238 du 02 avril 1975 par lequel on abrogeait le précédent et créait le "Fonds d'Aide et de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (FOGAPE)" sous l'égide de la "Banque Camerounaise de Développement (B.C.D.)" qui opérait déjà depuis 1960*.

Des actions menées pendant cette période de création des P.M.E., nous avons retenu les résultats suivants:

- En ce qui concerne la S.A.T.E.C., quarante-quatre entreprises créées en sept ans pour un investissement total de 2,2 milliards de F.C.F.A. et 1 451 emplois créés**.
- Selon une enquête effectuée en 1984 au Cameroun par le Bureau International du Travail (B.I.T.) conjointement avec le CAPME, il s'avère que sur 360 P.M.E. des secteurs industriel, commercial et de services, 52% ont été créées avant 1979 et 48% après cette date.
- Enfin sur un échantillon de 140 dossiers de garanties du FOGAPE¹¹, il ressort que 30% des P.M.E. ont été créées entre 1960 et 1975, 56% entre 1975 et 1980 et 14% entre 1980 et 1985. (Voir tableau 3)

* Une liste chronologie des actions engagées en faveur des P.M.E. au Cameroun apparaît en annexe 1: la période considérée s'étend de 1965 à 1978.

** Le bilan de l'action de la S.A.T.E.C. se trouve en annexe 2.

¹¹ Liboire, R. LEKOA, Du suivi des P.M.E.: cas du FOGAPE, 1985, p. 20.

Tableau 3. Périodes de création des P.M.E. au Cameroun par rapport aux différentes formes juridiques, d'après un échantillon de 140 dossiers de garantie du FOGAPE.

Forme juridique Période de création	E.I.	S.N.C.	S.A.R.L.	S.A.	Total
60 - 65	4	0	3	1	8
65 - 70	11	0	2	0	13
70 - 75	15	0	2	4	21
75 - 80	60	1	13	5	79
80 - 85	9	0	6	4	19
TOTAL	99	1	26	14	140
Pourcentage	70,7%	0,7%	18,6%	10%	100%

Source: FOGAPE.

E.I = Entreprise Individuelle
S.N.C. = Société en nom collectif
S.A.R.L. = Société à responsabilité limitée
S.A. = Société Anonyme

1.1.2.2 Le profil des créateurs des P.M.E. camerounaises

Nous décrivons le profil des entrepreneurs camerounais en nous référant à une enquête réalisée au Cameroun en 1984 par le B.I.T. en collaboration avec le CAPME et dont certains résultats apparaissent dans le mémoire de Liboire R. LEKOA¹². Nous faisons

¹² Liboire, R. LEKOA, Du suivi des P.M.E.: Cas du FOGAPE, École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), 1985.

ensuite état d'une typologie des entrepreneurs camerounais présentée par Benoît ATANGANA O.¹³ et nous terminons par un rappel d'une étude de l'ACDI¹⁴ sur le Cameroun dans laquelle les promoteurs camerounais sont classifiés en quatre catégories.

D'après l'enquête réalisée par le B.I.T. en collaboration avec le CAPME et portant sur 360 entreprises camerounaises, il ressort que 94% des propriétaires-dirigeants créateurs de P.M.E. ont été des travailleurs salariés ayant eu diverses expériences:

- apprentis pendant plusieurs années en exerçant un emploi manuel peu qualifié;
- emplois de fonctionnaires;
- petits commerçants.

Les propriétaires-dirigeants sont en général âgés de plus de trente-cinq ans (67% des cas ont entre 35 et 60 ans) et leur niveau de scolarité est en général de plus de dix ans (presque dans les mêmes proportions que l'entrepreneur américain, canadien ou japonais). Cependant, cette formation scolaire a rarement été compatible avec la tâche de gestionnaire qu'ils sont appelés à accomplir... En général, les propriétaires-dirigeants camerounais sont des "self-made men" qui ont une mauvaise maîtrise des techniques de la bonne gestion.

Pour B. ATANGANA O., il existe trois types de propriétaires-dirigeants camerounais, ce sont notamment:

¹³ Benoît ATANGANA O., Proposition pour favoriser l'entrepreneurship et la P.M.E., Étude du cas du Cameroun, paru dans la Revue Camerounaise de Management, no 2, 2^e trimestre 1986.

¹⁴ ACDI, Cameroun, Ligne de crédit, appui aux PME/PMI, 1986.

- les «self-made men»;
- les fonctionnaires reconvertis;
- les entrepreneurs de la nouvelle vague.

Selon l'auteur, la classe des «self-made men» est constituée de nationaux qui dès les premières années de l'indépendance se sont lancés dans les activités commerciales d'import-export ou encore dans celles d'exploitations agricoles... Des capitaux importants auraient alors été accumulés par ceux-ci puis réinvestis dans des secteurs plus modernes de l'économie camerounaise. Il semble que c'est la classe d'hommes d'affaires la plus puissante financièrement.

Quant à la deuxième classe, elle est constituée de hauts fonctionnaires et d'hommes politiques s'étant reconvertis dans les affaires; ce sont pour la plupart des gens ayant bénéficié soit d'un niveau d'instruction élevé ou d'une position privilégiée leur permettant d'être en contact avec divers courants d'idées en matière scientifique et technique.

Enfin, la classe des «entrepreneurs de la nouvelle vague» est formée de jeunes camerounais ayant pour la plupart travaillé dans le secteur privé ou parapublic pendant une durée de trois à cinq ans, puis ont démissionné de leur emploi afin de créer leur propre entreprise. Ce sont aussi des gens qui bénéficient d'une bonne instruction technique et professionnelle mais parfois font preuve d'inexpérience dans les créneaux choisis.

L'ACDI quant à elle distingue quatre catégories de promoteurs camerounais.

La première catégorie se compose d'artisans et d'entrepreneurs possédant une bonne maîtrise de leur activité actuelle mais cherchant à intégrer en aval leurs opérations grâce à la transformation de produits ou à donner plus de dimension à leurs opérations de production. Cependant les lacunes en matière de gestion sont quasiment chroniques pour cette catégorie, en plus de la persistance d'un manque d'expertise technique compétente.

Les hommes d'affaires que l'on retrouve comme commerçants, spéculateurs immobiliers ou transporteurs, forment la seconde catégorie. Ceux-ci font preuve d'une grande implication personnelle et d'un sens inné des affaires... «Ce sont des opportunistes téméraires dont la mentalité cependant accroche à la notion de réalisation de profits à court terme¹⁵».

La troisième catégorie est constituée de gens d'affaires ayant une bonne éducation et qui entretiennent des relations étroites avec les autorités gouvernementales et les banques... Dans la plupart des cas, il leur manque les compétences techniques et de gestion requises pour le bon fonctionnement d'une entreprise de fabrication.

La dernière catégorie quant à elle regroupe les jeunes professionnels universitaires ayant des connaissances dans les différentes théories de la gestion et possédant un bon sens entrepreneurial; cependant ils ont peu ou pas d'expérience en affaires. En général, ils présentent une insuffisance financière en fonds de démarrage.

1.1.3 Les différentes formes juridiques des P.M.E. au Cameroun

Au Cameroun, il existe quatre principales formes juridiques d'entreprises. Ce sont:

¹⁵ ACIDI, Cameroun, Ligne de crédit, appui aux PME/PMI, 1986, p. 33

- l'Entreprise Individuelle;
- la Société en Nom Collectif;
- la Société à Responsabilité Limitée;
- la Société Anonyme.

Le tableau 3 (page 19) nous donne un assez bon aperçu de ces différentes formes juridiques avec une appréciation relative sur leur importance respective. En effet, nous constatons que les Entreprises Individuelles représentent une assez forte proportion soit 70,7% de l'ensemble, suivies des Sociétés à Responsabilités Limitées (18,6%) et des Sociétés Anonymes (10%); quant aux sociétés en Nom Collectif, elles représentent une très faible proportion: 0,7%.

En faisant référence à l'enquête menée par le B.I.T. en collaboration avec le CAPME et dont nous avons déjà fait mention, il appert que 68,8% des 360 entreprises auprès desquelles l'enquête a été réalisée sont des entreprises individuelles.

Donc en République du Cameroun, les promoteurs, créateurs d'entreprises tendent beaucoup plus vers la forme juridique d'Entreprise Individuelle bien que les autres formes ne soient pas délaissées.

1.1.4 Les rôles et les avantages des P.M.E. dans le développement économique du Cameroun

Il existe plusieurs rôles et avantages qui sont attribués à la P.M.E. camerounaise. Dans son Rapport sur le thème: "Promotion et financement des P.M.E. nationales", le Conseil Économique et Social du Cameroun fait ressortir les principaux rôles que jouent les

P.M.E. au Cameroun. Ces rôles sont d'ailleurs apparentés aux avantages dont bénéficient les structures souples et réduites des P.M.E.. Les principaux avantages sont:

- l'existence d'une technologie simple et d'un capital réduit;
- l'accessibilité à une plate-forme assez large d'investisseurs nationaux;
- la possibilité d'implantation sur tout le territoire national, même dans les zones les plus reculées;
- la place privilégiée que peuvent prendre la créativité et l'innovation.

Dotées de ces différents avantages, les P.M.E. peuvent jouer leurs multiples rôles dont le premier est la «création d'emplois» à un coût raisonnable par rapport à l'investissement qui y est consenti. Un sondage effectué au sein de la population camerounaise fait ressortir que les P.M.E. camerounaises emploient environ 40% de la main-d'oeuvre active¹⁶. Il ressort d'un rapport d'activités du CAPME (tableau 4), que le coût de création d'un emploi est nettement en faveur des P.M.E. nationales ou étrangères au Cameroun.

Tableau 4. Coût de création d'un emploi dans les grandes entreprises et les P.M.E. nationales et étrangères de 1961 à 1972

Genre d'entreprise	Effectif	Total des investissements en F.C.F.A.	Total d'emplois	Coût moyen de création d'emploi en F.C.F.A.
Grandes entreprises nationales	26	137 166 266 095	16 866	8 132 709
Grandes entreprises étrangères	69	66 410 322 119	26 876	2 470 989
P.M.E. nationales	79	3 650 003 890	2 490	1 465 865
P.M.E. étrangères	26	1 821 069 000	2 188	832 298

Source: CAPME.

¹⁶ Cameroon Business Review, no 4, p. 58, février 1986.

Le second rôle de la P.M.E. est «la revalorisation des matières premières locales» en procédant sur place à leur transformation grâce à une technologie simple et adaptée.

Le troisième rôle de la P.M.E. est «d'assurer la satisfaction des besoins vitaux des populations» même dans les régions les plus lointaines du pays ceci grâce à la mise sur pied de petites unités industrielles, de services et de commerces correspondant aux réalités de chaque région; ce qui permet à la P.M.E. camerounaise de contribuer valablement à «l'émancipation d'un grand nombre de nationaux» aussi bien socialement que dans l'acquisition de diverses expériences entrepreneuriales.

Enfin, les P.M.E contribuent à «l'instauration d'une réelle indépendance économique» en permettant de réduire les nombreuses importations de produits étrangers.

En dépit de multiples efforts déployés par les promoteurs camerounais, ce avec le concours des actions du gouvernement, pour soutenir les P.M.E dans l'accomplissement de leurs principaux rôles, elles ne semblent pas évoluer avec beaucoup d'aisance dans cet environnement économique camerounais... Nombreuses sont les difficultés qui entravent leur progression.

1.1.5 Les difficultés rencontrées par les P.M.E. camerounaises.

Selon le C.E.S.¹⁷, les difficultés auxquelles sont confrontées les P.M.E. camerounaises sont diverses. Nous présentons ici les plus importantes.

¹⁷ Conseil Économique et Social, Rapport sur le thème: Promotion et financement des petites et moyennes entreprises nationales, p. 29, 1983.

Il ressort en premier lieu que le promoteur camerounais semble abandonné à lui-même à cause d'une inorganisation des différentes branches d'activités afférentes aux P.M.E. En effet les transporteurs routiers, les boulangers, les couturiers, les cordonniers, les commerçants, les menuisiers, les entrepreneurs des bâtiments et travaux publics, les pêcheurs et les éleveurs de bétail sont les principales branches d'activités qui souffrent de ce manque d'organisation.

On note ensuite le trop petit nombre de promoteurs ayant une formation et des qualifications professionnelles adaptées aux P.M.E. La plupart de ces promoteurs ont un faible développement de l'esprit d'entreprise, ce qui a pour conséquence d'affecter la gestion globale de celle-ci.

Il y a également une insuffisance concernant l'information qui est reçue par le promoteur par rapport à celle qui lui est ou devrait lui être destinée.

La carence en capitaux permettant de constituer les fonds propres et le fonds de roulement nécessaires au démarrage et à l'exploitation de ces entreprises est notoire, surtout pour les jeunes promoteurs.

Les blocages et les difficultés de tout ordre rencontrés auprès des banques ne sont pas négligeables. À titre d'exemple, nous soulignons:

- la lenteur dans l'étude des dossiers de demande de crédit, à tel point que l'octroi du prêt survient souvent lorsque plusieurs données de base sont périmées;
- la réduction fréquente des besoins financiers exprimés par les P.M.E. et l'octroi de crédits (inférieurs à ceux demandés) qui ne permettent pas de financer toutes les opérations, vouant ainsi l'entreprise à des difficultés de trésorerie;
- l'octroi de crédits dont les termes et les échéances ne tiennent compte ni de la durée et des aléas de la production, ni de la nature spécifique des différentes opérations à financer;
- le détournement par des banquiers des projets de certains promoteurs à leur profit ou à celui de leurs proches;
- la discrimination dans l'octroi des crédits au détriment des nationaux, parfois même lorsqu'ils apportent les garanties exigées.

Les tracasseries associées aux lenteurs administratives ne favorisent pas le démarrage de certaines entreprises. Dans d'autres cas le paiement tardif de factures dues aux P.M.E. par quelques organismes n'est pas sans compromettre la survie de celles-ci.

La concurrence des grosses entreprises, bénéficiant généralement d'excellents avantages fiscaux et douaniers, est parfois farouche.

L'assistance technique dans la gestion efficace et le suivi des actions des P.M.E. par les organismes compétents sont défaillants.

La lourdeur de la fiscalité appliquée aux P.M.E. par rapport aux grandes entreprises est à signaler.

Enfin, soulignons la difficulté persistante qu'ont les P.M.E. à accéder aux marchés publics dont la réglementation, les conditions et modalités de soumission, d'exécution de financement et de paiement ne sont pas toujours à leur portée. En effet, pour gagner les marchés publics, les entrepreneurs sont très souvent obligés de sous-évaluer leurs soumissions. Par conséquent, ils ne sont plus en mesure de réaliser les travaux; ils s'engouffrent alors dans l'endettement ou bien abandonnent.

Quant au Ministère du Commerce et de l'Industrie, il a pu identifier deux difficultés majeures auxquelles font face les P.M.E. camerounaises. Il s'agit:

- de la faiblesse des moyens financiers et l'insuffisance des crédits mis à la disposition des promoteurs d'une part;
- de l'insuffisance de la formation des entrepreneurs et des encadreurs camerounais dans la gestion administrative, technique et le suivi des P.M.E. d'autre part.

Chacune des difficultés que nous avons citées ci-dessus pourrait faire l'objet d'une étude particulière, ce qui évidemment déborde le cadre de notre recherche. Nous nous limiterons donc aux questions liées à «la carence des capitaux.» comme l'énonce le C.E.S., ou encore à «la faiblesse des moyens financiers et l'insuffisance des crédits...» comme le dit le Ministère du Commerce et de l'Industrie, et que nous avons baptisées: «la problématique du financement des P.M.E. camerounaises».

1.2 LA PROBLÉMATIQUE DU FINANCEMENT DES P.M.E. CAMEROUNAISES: UNE VUE GLOBALE

C'est en assurant leur croissance que les P.M.E. contribueront le mieux au développement économique d'un pays. En effet, la logique voudrait que ce soit les P.M.E. d'aujourd'hui qui deviennent les grandes entreprises de demain. Afin d'atteindre ce grand dessein, les P.M.E. ont besoin d'avoir à leur disposition des moyens adéquats leur permettant de mieux franchir les diverses étapes de leur développement: de la conception du projet à la croissance effective des activités en passant bien sûr par la phase de démarrage. Pour ce faire, il est nécessaire que les P.M.E. puissent évoluer dans un environnement financier qui leur soit favorable.

Nous allons dans les lignes qui suivent présenter le contexte financier camerounais dans lequel évoluent les P.M.E., ensuite nous nous pencherons sur les différents besoins en financement auxquels elles font face et nous terminerons en jetant un regard sur l'efficacité des réponses que l'environnement financier offre aux P.M.E.

1.2.1 L'environnement financier et les différentes sources de financement des P.M.E. camerounaises

En parlant d'environnement financier, il s'agit d'une présentation descriptive globale des principales structures composant le système bancaire camerounais, structures qui sont accessibles aux grandes entreprises pour certaines et aux petites et moyennes entreprises pour d'autres. Par différentes sources de financement des P.M.E. camerounaises, nous entendons les structures qui disposent de capitaux destinés aux P.M.E.

1.2.1.1 L'environnement financier vu dans sa globalité

Selon le C.E.S.¹⁸, l'environnement financier dans lequel évoluent les entreprises (petites, moyennes ou grandes) camerounaises est constitué de quatre principaux groupes qui sont:

- les Autorités Monétaires;
- les Établissements Publics de Crédits et d'Épargne;
- les Établissements Bancaires Commerciaux;
- les Établissements Financiers.

1.2.1.1.1 Les Autorités Monétaires

Trois organismes assument le mandat d'Autorité Monétaire au Cameroun, ce sont:

- la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC);
- le Comité Monétaire National (CMN);
- le Conseil National du Crédit (CNC).

La Banque des États de l'Afrique Centrale est issue des conventions monétaires de Brazzaville de 1972. C'est un établissement public multinational regroupant les états de l'Afrique Centrale. La BEAC est l'organisme suprême de l'organisation bancaire et c'est en son sein que sont définies les orientations communes fondamentales de la politique monétaire et financière des états membres. Les principales attributions de la BEAC sont:

¹⁸ Conseil Économique et Social, Rapport sur le thème: Problème de distribution du crédit, 1983.

- l'émission fiduciaire:
c'est le privilège de pouvoir créer et mettre en circulation les signes monétaires dont la convertibilité est garantie par le Trésor Français;
- la liberté de transfert et de transférabilité illimitée:
c'est l'exécution des transferts sans limitation à l'intérieur de la zone d'émission et vis-à-vis de l'étranger. Étant donné que la France assure la couverture des transferts, la BEAC se doit d'ouvrir dans le Trésor Français un compte d'opérations où est versée la totalité de ses disponibilités en devises sauf un volet de trésorerie de 35% des réserves de change;
- le concours* à l'État:
c'est le concours pour toute opération d'ordre monétaire et financier sous la forme de découvert ou d'escompte d'effets à moyen terme. Ces concours et avances directes (cumulés) peuvent atteindre 20% des recettes budgétaires ordinaires de l'État.
- le concours à l'économie:
c'est le pouvoir d'effectuer les opérations d'escompte ou d'avance en dehors de toute intervention d'une autre banque... mais en pratique la BEAC n'accorde des crédits qu'aux banques.

Le Comité Monétaire National se penche sur tous les problèmes monétaires et de crédit. Il examine les besoins de financement à court et moyen terme de l'économie du pays, détermine les moyens et fait des propositions au Conseil d'Administration sur les concours globaux nécessaires. Dans la limite des décisions le C.M.N. arrête les plafonds de réescompte accordés aux banques et les limites individuelles octroyées aux entreprises. Le

* Concours (offrir son concours à...): c'est l'action de coopérer pour la réalisation d'un objectif commun. C'est aussi un apport en guise de contribution ou d'aide.

C.M.N. s'occupe aussi des demandes de crédit à court et moyen terme ne dépassant pas 100 millions de F.C.F.A. et présentées par les entreprises.

Le Conseil National du Crédit est présidé par le Ministre des Finances et son secrétariat est assuré par le Directeur National de la BEAC. Il exerce ses attributions dans l'élaboration et l'application de la réglementation bancaire sur les plans professionnels et techniques. L'avis du C.N.C. est recueilli sur toutes les mesures concernant la distribution de crédit et en général sur la politique du crédit.

1.2.1.1.2 Les Établissements Publics de Crédit et d'Épargne

Les principaux établissements publics de crédit et d'épargne que nous avons identifiés sont:

- la Banque Camerounaise de Développement (BCD);
- le Fonds d'Aide et de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (FOGAPE);
- le Fonds National de Développement Rural (FONADER);
- le Fonds de Développement de l'Industrie Cinématographique (FODIC);
- le Crédit Foncier du Cameroun (CFC);
- la Société Nationale d'Investissement (SNI);
- le Trésor Public.

La Banque Camerounaise de Développement créée en 1960 avec l'assistance de la Caisse Centrale de Coopération Économique (C.C.C.E.), puis réorganisée en 1976 par décret sous forme de crédit social, a pour vocation d'apporter son concours financier et technique à la réalisation de tout projet afin de promouvoir le développement économique et social du

pays. À l'origine la BCD était un établissement financier spécialisé dans le financement du petit équipement et des P.M.E. dans les différents secteurs agricole, artisanal, commercial, industriel et de l'habitat. À la longue la BCD s'est désintéressée de ce genre de financement (à risque élevé et peu rentable) et s'est orientée vers des opérations commerciales telles les crédits de campagne et l'import - export jugées plus rentables.

Le Fonds d'Aide et de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises institué au sein de la BCD en 1975 afin de garantir les prêts contractés auprès des banques par les P.M.E. nationales a été remplacé par décret n° 84/510 du 13 juin 1984 par une nouvelle institution ayant la même dénomination FOGAPE, mais dotée cette fois-ci de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Sa vocation est d'apporter un concours financier et technique aux P.M.E. nationales. À cet effet, le FOGAPE est désormais habilité à:

- accorder sa garantie aux crédits consentis aux P.M.E. par les établissements bancaires, financiers ou autres;
- donner sa contregarantie aux engagements par signature pris par ces mêmes établissements en faveur des P.M.E.;
- prendre des participations au capital des P.M.E. ou leur consentir des prêts participatifs;
- consentir des prêts directs aux P.M.E. pour le financement du fonds de roulement et le renouvellement ou l'acquisition de matériels et d'équipements;
- promouvoir des mutuelles de garantie par secteur socio-professionnel ou branches d'activités;
- contribuer à la réalisation des études de projets intéressant les P.M.E.;
- apporter aux P.M.E. une assistance technique en matière de formation, d'information, de conseil et de tenue de leur comptabilité.

Le Fonds National de Développement Rural est une société d'État créée en 1973. Depuis la réforme intervenue en juillet 1977, sa mission est:

- d'intervenir au profit des entreprises et coopératives de l'artisanat et des P.M.E. en milieu rural par l'octroi de crédits de fonctionnement à court terme et d'investissement à moyen terme;
- de gérer les projets spécifiques en faveur du monde paysan notamment le plan cacao concernant le programme de crédits aux planteurs encadrés par la Société de Développement du Cacao (SODECAO);
- de contribuer à la réalisation de certaines opérations précises telles que:
 - le projet de fonds spécial d'action rural;
 - l'installation des jeunes agriculteurs;
 - le projet SEMRY;
 - le projet de plantations villageoises de palmier à huile et d'hévéa;
 - le projet d'amélioration de la production de la viande et des conditions de vie des éleveurs nationaux.

Le Fonds de Développement de l'Industrie Cinématographique créé par décret n° 73/6/673 du 27 octobre 1973 est un organisme chargé d'apporter son appui technique et financier à l'industrie cinématographique camerounaise. Le FODIC contribue à la promotion du cinéma et à la diffusion de la culture camerounaise grâce au financement de la production de films et à la construction de salles de cinéma.

Le Crédit Foncier du Cameroun, établissement public à caractère commercial, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, a été créé par décret n° 77/140 du 13

mai 1977. Le C.F.C. est placé sous la tutelle conjointe du Ministre de l'Urbanisme et de l'Habitat et du Ministre des Finances. Le C.F.C. pourrait aussi être appelé la banque nationale pour l'habitat. À ce titre, il est habilité à:

- financer les travaux d'infrastructure sur des terrains destinés à la construction des logements économiques;
- rechercher et mettre en place les financements nécessaires aux sociétés immobilières et de promotion ainsi qu'à la réalisation de tous les programmes de logements économiques;
- collecter et recevoir les dépôts d'épargne des personnes physiques et morales en vue de faciliter l'accès à la propriété immobilière.

Le C.F.C. se doit de consacrer 80% de ses ressources au domaine de l'habitat social et à celui de la classe déshéritée et 20% à celui du financement des sociétés immobilières et de promotion.

La Société Nationale d'Investissement créée par la loi no 63/25 du 9 juin 1963 est une société d'État qui a pour mission:

- la réalisation de toutes les études générales ou spécifiques dans les domaines agricole, industriel et commercial;
- les prises ou rachats des participations au capital des sociétés en association avec les partenaires étrangers et nationaux;
- la gestion et la rentabilisation du portefeuille de l'État;
- l'octroi de crédits et avals pour le financement d'investissements;

- la mobilisation, la fixation et l'orientation de l'épargne nationale, pour les souscriptions aux bons d'équipement, en vue de favoriser les opérations d'investissement d'intérêt économique et social.

C'est pour répondre au souci des pouvoirs publics de doter le pays d'un outil de choix capable d'apporter l'impulsion nécessaire à un développement rapide et harmonieux de l'économie du Cameroun que la S.N.I. fut créée.

Le Trésor Public comme le précise le C.E.S.¹⁹, «...ne constitue pas un établissement financier au sens strict du terme, mais les circuits du Trésor sont tellement imbriqués dans la distribution de crédit qu'on est tenté de le classer parmi les intermédiaires financiers». En effet, le Trésor Public s'occupe non seulement des fonctions d'administration financière (exécution du budget de l'État) mais aussi de celles de banquier (intermédiaire financier); il joue à la fois le rôle de banque de dépôts et d'affaires et ceci grâce aux différents guichets:

- de chèques postaux (C.P.);
- des Caisses d'Épargne Postale (C.E.P.);
- de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (C.N.P.S.);
- de l'Office National de Commercialisation des Produits de Base (O.N.C.P.B.).

Comme dans les banques d'affaires, le Trésor Public donne des garanties, consent des avances et des prêts, prend des participations dans le capital des sociétés.

Il est cependant important de souligner que les organismes suivants:

¹⁹ Conseil Économique et Social, Rapport sur le thème: Problème de distribution du crédit, 1983.

- Caisse d'Épargne Postale;
- Chèques Postaux;
- Caisses Populaires;

participent directement à la collecte de l'épargne nationale. Si les deux premiers sont des établissements publics, les derniers quant à eux sont nés à partir d'initiatives privées. Les Caisses Populaires fonctionnent comme une caisse d'épargne nationale. À la différence des banques elles ne traitent aucune opération de crédit, mais elles reçoivent des dépôts en argent qui sont pratiquement remboursables à vue.

1.2.1.1.3 Les Établissements Bancaires Commerciaux

Au Cameroun il existe une dizaine d'établissements bancaires à caractère commercial opérant indifféremment comme banque de dépôt ou d'affaires, ou encore de crédit à court, moyen et long terme. Parmi les banques commerciales que nous citerons ici, trois fonctionnent avec des capitaux majoritairement nationaux; les autres étant des banques à capitaux étrangers majoritaires dont l'une d'entre elles qui se trouvait en sérieuse difficulté, a été rachetée récemment par un groupe d'homme d'affaires camerounais... Les principaux établissements bancaires se présentent alors de la façon suivante:

La Société Camerounaise de Banque (S.C.B.), constituée le 19 septembre 1961 à la suite d'un protocole d'accord entre l'État du Cameroun et la B.C.D. d'une part, et le Crédit Lyonnais d'autre part. C'est une société d'État à caractère commercial, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Son capital porté à 5 milliards de F C.F.A. au 1er juillet 1983 se répartit de la façon suivante:

État du Cameroun

49,4%

B.C.D.	16 %
Crédit Lyonnais	25 %
Autres	9,6%

La Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Cameroun (B.I.C.I.C.) est un établissement créé en 1962 et agréé par arrêté n° 49/MINFI/CE du 04 février 1974. Son capital qui s'élève à 4 milliards de F.C.F.A. se répartit globalement de la façon suivante:

État du Cameroun	39 %
B.C.D.	12 %
Autres	49 %

La Cameroon Bank (CAMBANK), créée le 1er septembre 1961 et agréée par décision à caractère individuel du Conseil National du Crédit, n° 10/77 du 26 juillet 1977, possède un capital essentiellement constitué d'intérêts nationaux et réparti dans les proportions suivantes:

État du Cameroun	14,18%
O.N.C.P.B.	15,15%
S.N.I.	28,12%
Caisse Nationale de Réassurance (CNR)	42,55%

La Banque Internationale de l'Afrique Occidentale au Cameroun (BIAOC), établissement créé et réorganisé par arrêté n° 107/MINFI/CE du 09 avril 1974, est une banque à capital majoritairement étranger et dans les proportions suivantes:

État du Cameroun	25%
BCD	10%
Autres	65%

La Société Générale de Banque au Cameroun (SGBC) est une banque à capital majoritairement étranger. Elle vit le jour en 1963 et fut agréée en 1974. Son capital se répartit comme suit:

État du Cameroun	30%
BCD	15%
Autres	65%

La Chase Bank Cameroon (CBC), filiale de la Chase Manhattan Bank des États-Unis d'Amérique, fut agréée par arrêté n° 239/MINFI/CE du 23 novembre 1978. Ses principaux actionnaires sont:

État du Cameroun	25%
CNR	10%
Autres	65%

PARIBAS Cameroun, filiale de la Banque de Paris et des Pays-Bas (B.P.P.) fut agréée par arrêté n° 234/MINFI/CE du 15 janvier 1980. Son capital social en majorité étranger se répartit comme suit:

SNI	15%
BCD	10%
CNR	10%
Autres	65%

La Boston Bank Cameroon (BBC) agréée par arrêté n° 24/MINFI/CE du 16 août 1980 est une filiale de la First National Bank of Boston (U.S.A.). Son capital se répartit de la façon suivante:

État du Cameroun	20%
BCD	7%
ONCPB	7%
Autres	66%

La Bank of Credit and Commerce Cameroon (BCCC), agréée en octobre 1981, est une filiale de la Bank of Credit and Commerce Holding Luxembourg dont le capital est passé de 500 millions à 1,250 milliard de F.C.F.A. en 1985 et se répartit comme suit:

État du Cameroun	15%
SNI	10%
BCD	10%
Autres	65%

La BCCC est mieux connue sous l'appellation de Banque Anglo-Pakistanaise.

Enfin la Bank of America Cameroon (BOAC), filiale de la Bank of America National Trust and Savings Association (U.S.A.) et dont les principaux actionnaires étaient:

État du Cameroun	12,50%
SNI	10%
SOCCAR	12,50%
Autres	65%

a été rachetée récemment aux américains par un groupe de gens d'affaires camerounais avec le ferme espoir de redresser la barre de cette institution qui s'effondrait.

1.2.1.1.4 Les Établissements Financiers

Les établissements financiers camerounais sont des organismes de crédit autres que les banques et sont régis par le décret du 3 juillet 1974.

D'après l'article 51 de l'Ordonnance n° 85/002 du 31 août 1985 relative à l'exercice de l'activité des établissements de crédits, les établissements financiers peuvent être agréés sous l'une ou l'autre des formes suivantes:

- établissement de promotion de la consommation;
- établissement de promotion des investissements;
- établissement de courtage financier.

L'exercice des activités d'établissement financier est incompatible avec la pratique des opérations de commerce extérieur.

Ce sont des établissements qui sont habilités à effectuer des opérations de crédit sans possibilité de mobilisation des créances, auprès de la BEAC. Constitués exclusivement d'intérêts étrangers, ils travaillent avec leurs propres capitaux et se refinancent auprès des banques commerciales. Les principaux établissements opérant au Cameroun sont:

La Société Camerounaise de Crédit Automobile (SOCCA), créée en 1959, est spécialisée dans le crédit automobile.

La Société Camerounaise d'Équipement (SCE), créée en 1963, est spécialisée dans l'octroi du crédit à la consommation et plus précisément dans l'acquisition des biens d'équipement.

La Société Camerounaise de Crédit Bail (SOCABAIL), créée en 1977, est spécialisée dans les opérations de crédit-bail* .

La Société Générale de Leasing Cameroon (SOGLEASE - Cameroon), créée en 1980 et agréée par arrêté n° 158/MINFI/CE du 13 mars 1981, est une filiale à 100% de la SGBC, spécialisée dans l'achat, la vente, la gestion et l'exploitation de tous les biens mobiliers et est habilitée à faire toutes les opérations de crédit-bail.

La Société de Participation Camerounaise (SOPARCAM), créée en 1980 sous forme de banque, est une filiale à 100% de PARIBAS International. La SOPARCAM se consacre à la prise de participation dans les entreprises ou à leur gestion.

Bien que ne figurant pas sur la liste officielle des établissements financiers, le C.E.S., (dans son rapport intitulé "Problème de distribution du crédit"), considère qu'il convient de citer parmi les établissements financiers les trois groupes suivants:

- compagnies d'assurances;
- coopératives et
- tontines.

Les Compagnies d'Assurances se doivent d'être citées car elles jouent un rôle important dans la mobilisation des capitaux; en effet elles maintiennent d'importants dépôts dans les banques commerciales.

* Dans sa première forme, c'est une technique qui permet d'abord de louer un actif plutôt que de l'acheter; dans sa deuxième forme, c'est l'élaboration de contrat de vente à retour locatif: "sale and leaseback".

Quant aux coopératives leur rôle est très important en milieu rural. Non seulement elles favorisent la circulation des biens et services, mais elles contribuent à l'augmentation de la crédibilité de ses membres pour l'obtention de crédits bancaires. Le C.E.S. fait observer qu'il serait possible de faire jouer aux coopératives le rôle d'intermédiaires financiers avec une certaine efficacité en développant les transactions financières qu'elles sont habilitées à effectuer.

Enfin, les Tontines* méritent d'être citées. Le C.E.S. les définit comme étant:

... des sociétés de faits à but non lucratif, constituées sur la base de la solidarité active des membres. Chaque associé n'est responsable que de ses mises. Elles collectent des fonds qu'elles distribuent à leurs membres avec éventuellement une prime. Cette prime est redistribuée à son tour aux membres²⁰.

WANGA Martine²¹ pour sa part définit la tontine comme étant: «... une association mutuelle, solidaire, dont le but est d'assister matériellement et moralement ses membres et de sauvegarder leurs intérêts». Répandues sur toute l'étendue du territoire camerounais, les tontines se retrouvent sous deux principales formes:

- les tontines de consommation d'une part;
- les tontines d'investissement d'autre part.

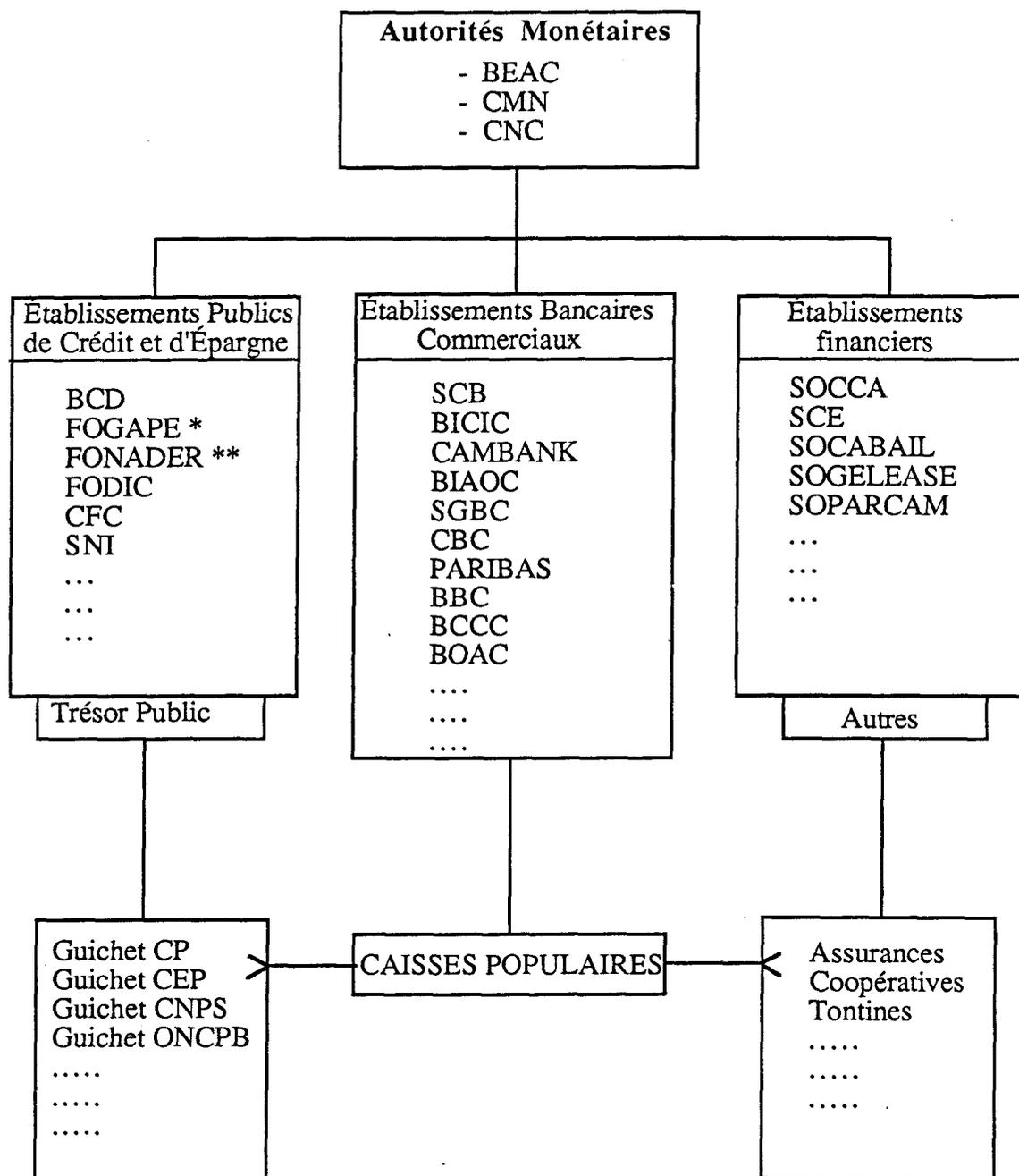
Voilà donc globalement présentées les différentes structures composant l'environnement financier des entreprises camerounaises; le schéma 1 en fait une présentation résumée.

* Une présentation détaillée sur les Tontines sera faite dans la partie consacrée aux "Sources de financement à la P.M.E. camerounaise" et ultérieurement.

²⁰ C.E.S. Rapport sur le thème: Problème de distribution de crédit, 1983, p. 42.

²¹ WANGA, Martine, Mémoire de maîtrise de sciences économiques, L'importance économique des tontines au Cameroun, Université de Yaoundé, septembre 1983.

Schéma 1: Structure de l'environnement financier des entreprises camerounaises



* Deviendra bientôt: le Crédit Industriel et Commercial du Cameroun

** Deviendra bientôt: le Crédit Agricole du Cameroun

1.2.1.2 Les différentes sources de financement des P.M.E. camerounaises

Les P.M.E. aussi bien que les grandes entreprises font appel à deux grandes sources de financement qui sont:

- le financement interne et
- le financement externe.

Des recherches faites au Canada aussi bien qu'aux États-Unis ont montré qu'en tout temps les P.M.E. ont de loin préféré le financement interne par rapport au financement externe. Au Canada par exemple les investissements ont été acquis grâce au financement interne dans les proportions moyennes suivantes: 66% de 1966 à 1971, 71% de 1972 à 1978 et 72% de 1979 à 1984²². En ce qui concerne le Cameroun, si nous ne pouvons pas avancer de chiffres faisant ressortir l'importance du financement interne, nous décrivons néanmoins qu'elles pourraient en être les sources en insistant sur les difficultés qui rendent presque impossible une estimation chiffrée. Quant aux sources de financement externe des P.M.E. camerounaises, nous nous pencherons dans un premier temps sur les structures formelles ou institutionnalisées de l'environnement financier visant directement les P.M.E. et dans un second temps, nous décrivons de façon détaillée les sources informelles ou non institutionnalisées de financement.

²² Gouvernement du Québec, l'épargne. Rapport du groupe de travail sur l'épargne au Québec 1980, p. 152. Ministre des Finances du Canada, Revue économique, avril 1985, p. 46.

1.2.1.2.1. Les sources de financement interne

Les sources internes de financement sont celles qui sont générées par les entreprises elles-mêmes. Les deux principales sources internes sont:

- les bénéfices non répartis;
- l'amortissement ou la dépréciation des immobilisations.

Ce sont ces deux sources qui permettent de réaliser l'autofinancement de l'entreprise, c'est-à-dire "le financement de l'entreprise par l'entreprise".

À la fin d'un exercice financier, trois options s'offrent normalement aux promoteurs ou aux administrateurs d'une entreprise à propos des profits réalisés:

1. ils peuvent distribuer intégralement les bénéfices aux actionnaires;
2. ils peuvent ne pas les distribuer et les conserver afin de les réinvestir pour ainsi assurer la croissance et le développement de l'entreprise;
3. ils peuvent distribuer une partie et conserver l'autre pour un éventuel réinvestissement.

Ce sont alors les deux dernières options qui permettent la matérialisation de la première source interne de financement.

Tous les actifs immobilisés (bâtiments, matériel roulant, outillage, mobilier, immobilisations en cours...) d'une entreprise, à l'exception des terrains, sont inexorablement appelés à vieillir. Ils se déprécient, se dégradent sur une période de temps relativement

longue (dépendant de chaque cas) et un jour arrive où ils ne sont plus d'aucune utilité pour l'entreprise. Compte tenu de cette réalité, la direction de l'entreprise doit veiller de façon systématique au remplacement éventuel de ses biens immobilisés; pour cela elle se doit de constituer des réserves financières adéquates (d'après des règles bien précises) qui lui permettront d'assurer la modernisation de ses différents biens de production au moment opportun. C'est grâce à la constitution de cette réserve financière que se matérialise la seconde source de financement interne: l'amortissement.

Dès lors, on peut admettre que l'autofinancement permet de constituer d'une part les réserves nécessaires au remboursement des emprunts contractés en vue d'assurer la réalisation d'investissements à longue portée, d'autre part, il facilite la mise sur pied de nouveaux projets d'investissement.

Voilà ainsi brièvement présentées les deux principales sources de financement interne, telles qu'elles devraient apparaître. Mais au Cameroun, cette réalité est probablement différente ou plutôt difficile à percevoir. . .

En effet, des différentes recherches documentaires que nous avons effectuées, aucune ne nous a donné une vision claire de l'importance de l'autofinancement au sein des P.M.E. camerounaises. Cependant, nous pensons avoir compris qu'il est très difficile ou pratiquement impossible d'estimer l'ampleur du financement des P.M.E. grâce aux sources internes, ne serait-ce que de façon grossière. À ce propos, Liboire R. LEKOA nous apporte des éléments de réponse; voici quelques-uns des points relevés dans son mémoire²³:

²³ Liboire, R. LEKOA, Du suivi des P.M.E.: Cas du FOGAPE, ESSEC, 1985, p. 26.

- La comptabilité dans les P.M.E. au Cameroun est lettre morte; le bas du bilan est flou, le haut également.
- La P.M.E. nous disait un banquier n'a pas de bilan... 80% des postes de l'actif des bilans présentés étaient fictifs.
- Cette absence de notion réaliste des charges qui pèsent sur l'entreprise entraîne une erreur grave: la confusion entre le chiffre d'affaires et le bénéfice. L'entrepreneur qui confond déjà le patrimoine de son affaire avec le sien estime que les recettes représentent le profit.
- ... plus d'un promoteur de P.M.E. nous a révélé qu'il s'occupe généralement de la comptabilité lorsque la banque le lui demande. On s'entend d'ailleurs le plus souvent avec un comptable pour gonfler le chiffre d'affaires espéré et on présente aux banques un dossier plus prometteur.

La plupart des P.M.E. camerounaises évoluent alors en entretenant une incertitude totale concernant leur gestion comptable voire financière. Il devient de ce fait très ardu pour l'État ou tout autre organisme de pouvoir de façon globale apprécier qualitativement et quantitativement l'importance des sources de financement interne des P.M.E.

1.2.1.2.2 Les sources de financement externe

L'entreprise qui choisit d'emprunter des fonds afin de financer ses différentes activités doit faire appel à des institutions financières ou à d'autres agents économiques... Ces institutions et autres agents économiques capables de prêter aux entreprises les fonds dont elles ont besoin, constituent les sources de financement externe à l'entreprise.

En ce qui concerne les P.M.E. camerounaises, nous avons identifié deux principales sources de financement externe:

- le financement externe formel ou institutionnalisé;
- le financement externe informel ou non institutionnalisé.

1.2.1.2.2.1 Le financement externe institutionnalisé

Le financement externe formel destiné aux P.M.E. camerounaises est celui qui est facilité ou offert par les organismes gouvernementaux de promotion et de financement de la P.M.E. d'une part, et par les banques commerciales et les établissements financiers privés d'autre part, tous rigoureusement supervisés par la législation camerounaise en matière de monnaie, de banque et de crédit. Ces structures institutionnalisées de financement sont soutenues à différents niveaux par des mesures d'ordre politique, législatif et réglementaire.

De la présentation que nous avons faite de l'environnement financier des entreprises camerounaises, nous tirons une sous-structure plus accessible aux petites et moyennes entreprises.

En effet, de l'Autorité Monétaire, nous retenons la BEAC qui sans être en contact direct avec le promoteur, joue cependant un rôle prépondérant grâce au réescompte* qu'elle accorde aux banques pour le financement des projets des P.M.E.... ce qui permet alors à ces dernières de bénéficier de conditions privilégiées de refinancement.

* C'est la totalité des moyens de financement que la BEAC met à la disposition des banques pendant une période annuelle en fonction de l'évolution prévisible et souhaitable de l'économie de chaque état membre et de l'impératif de l'équilibre monétaire.

En ce qui concerne les Établissements Publics de Crédits et d'Épargne*, nous avons le FOGAPE qui est spécialement désigné pour les opérations de financement des P.M.E. La BCD, quoique ayant une vocation générale concernant le développement économique du Cameroun, peut être citée pour ses actions en faveur des P.M.E. Enfin le FONADER et le FODIC se doivent aussi d'être mentionnés.

Quant aux Établissements Bancaires Commerciaux, ils constituent quasiment tous la source de financement classique des P.M.E. camerounaises. En effet, la banque est la première solution officielle qui vient à l'esprit du promoteur en quête de financement pour ses affaires. Ainsi, toutes les banques commerciales décrites antérieurement font partie des sources externes formelles de financement pour la P.M.E. au Cameroun.

Sans peut-être avoir une vocation aussi directe que le FOGAPE, les différents organismes financiers: SOCCA, SCE, SOCABAIL, SOGELEASE, SOPARCAM... tels que nous les avons présentés, interviennent aussi au financement des P.M.E. camerounaises.

Nous citerons enfin le crédit-fournisseur²⁴ qui, bien que n'étant pas encore suffisamment développé au niveau local est néanmoins le moyen de financement le plus utilisé par le promoteur camerounais de P.M.E. après le crédit bancaire. Il est cependant important de noter qu'il s'agit essentiellement de fournisseurs étrangers, garantis ou non par les organismes d'assurance-crédit-exportation des pays d'origine... Cependant, l'exigence d'une caution bancaire locale, ramène presque toujours le promoteur au point de départ, c'est-à-dire à la banque.

* Nous rappelons au lecteur qu'une présentation de ces différents organismes a déjà été faite dans la partie 1.2.1.1 intitulée : L'environnement financier dans sa globalité.

²⁴ MVONDO NTONGO, Benjamin, Entrepreneurship passe par les P.M.E.: Sources et types de financement aux P.M.E. camerounaises, exposé au Colloque Québec-Afrique, mai 1986.

1.2.1.2.2.2 Le financement externe non institutionnalisé

Nous abordons maintenant l'intéressant cas du financement non institutionnalisé des P.M.E. camerounaises, financement qui s'effectue par l'intermédiaire d'associations d'individus et de gens d'affaires communément appelées: TONTINES,

Dans les lignes qui suivent, nous allons réaliser une description de cette source de financement externe à la P.M.E. en parcourant les points suivants:

- l'historique,
- les différents échelons,
- les principes de fonctionnement,
- les fonctions économiques,
- la situation face à la législation.

L'essentiel de notre description se fonde sur une recherche bibliographique et les quelques références que nous citerons, permettront au lecteur de remonter aux sources.

1.2.1.2.2.2.1 L'historique

Gérard DJOUMBISSIE NEMPO* nous apprend que "le franc-contribuer" généralement appelé "tontine" "cotisation" ou encore "mise à contribution" ne date pas de nos jours. En réalité, il remonterait à l'antiquité africaine. En ces temps immémoriaux, le franc-contribuer ne s'exerçait que par confréries tribales. Une personne bien garante réunissait quelques individus parmi ses parents, ses amis, ses voisins ou ses compatriotes en vue de

* G. DJOUMBISSIE NEMPO, Franc-Contribuer, Épargne dans la société traditionnelle africaine.

créer une association pour le franc-contribuer. Ladite association était soumise à une réglementation rigoureuse, conforme aux usages, à la juridiction coutumière et traditionnelle du groupe.

Le franc-contribuer pouvait alors être défini comme étant l'épargne dans la société "ba-azika", c'est-à-dire l'épargne à l'idée du peuple africain²⁵. Le franc-contribuer n'était pas seulement le système d'épargne collective, c'était aussi la théorie qui sous-tendait ce système d'épargne basé sur des grands fondements éthiques tels que: la confiance, la loyauté, l'honneur et le sens de l'équité. Le "franc-contribuable" se définissait et se définit encore de nos jours, comme étant toute personne partisane du franc-contribuer ou sociétaire d'une organisation pour le franc-contribuer.

Vers la fin du 13^{ème} siècle, on commença à imaginer les conditions nécessaires à l'organisation du franc-contribuer; ces conditions évoluèrent au fil de l'histoire et aujourd'hui on en retient neuf principales qui permettent l'organisation du franc-contribuer, ce sont:

1. le lieu des rencontres: à tour de rôle et chez un partisan. Depuis 1480 on peut se réunir au même endroit pour toutes les séances;
2. la fréquence des rencontres: les séances ont lieu d'après le régime (ou la périodicité) choisi parmi les sept principaux régimes traditionnels; journalier, hebdomadaire, par quinzaine, mensuel, trimestriel, semestriel et annuel. Le jour de la semaine et l'heure sont fixes;

²⁵ G. DJOUMBISSIE NEMPO, Franc-Contribuer, Épargne dans la société traditionnelle africaine, p. 5.

3. des francs-contribuables: c'est l'engagement de façon formelle des partisans et la limitation de leur nombre quand le maximum est atteint. Ceci dépend du régime (ou cycle) choisi;
4. le "takarda": c'est l'ensemble des outils ou documents d'usage dans la pratique du franc-contribuer;
5. un secrétaire: il tient le registre spécial des partisans, procède à l'appel, dénonce les absents et les insolubles, rappelle les peines non-consommées, prépare l'ouverture et la clôture de chaque exercice. Le secrétaire peut être un partisan ou un non-partisan; il assiste le président, son représentant ou le trésorier pour tout acte de recouvrement;
6. un trésorier: il est entièrement responsable des fonds qui lui sont confiés; il reçoit le paiement de toute dette envers l'association. C'est un partisan;
7. un "pideu": c'est la police des séances et le commissaire au compte; il fait respecter les règlements en dépistant les fautifs et en proposant au président les peines à infliger. Il tient le buffet de l'association sous la supervision du président. C'est un partisan.
8. un président: c'est très souvent le fondateur de l'association. Il préside aux séances du franc-contribuer, contrôle le registre spécial et signe les différents récépissés d'allocation. Il tranche différentes discussions et il alloue les cotisations et autres sommes attribuables. Il conserve le "takarda"; ordonnance les dépenses. Il peut léguer ses pouvoirs à un autre partisan;
9. un statut* : au début il n'était constitué que «de quelques clauses orales appuyées de grigri** confectionné puis caché sous terre dans le bosquet dit: Sylve des dieux²⁶».

* En annexe 3 apparaît la formule de statut présentée dans l'ouvrage de G. DJOUMBISSIE, on y retrouve aussi d'autres éléments.

** genre d'amulette africaine servant à conjurer le mauvais sort.

26 G. DJOUMBISSIE NEMPO, *Franc-contribuer*, . . . p. 29.

...Ainsi «le débiteur insolvable aux yeux de ses confrères n'était rien moins qu'un traître et son jugement du ressort des dieux totémiques, des dieux de la vengeance et autres forces nocives...²⁷». De nos jours, les institutions se sont modernisées dans les pays africains, bien que les pratiques traditionnelles primitives soient encore possibles. Depuis quelque temps le statut est constitué de règles permettant d'établir une situation légale particulière dans l'activité du franc-contribuer... c'est-à-dire «une situation qui tienne compte de sa nature et de son caractère, tout en étant conforme aux lois et réglementations qui déterminent la conduite de chaque individu et les limites de chaque chose dans la vie de l'ensemble de la société. En dernière analyse, le statut a pour objet de placer l'activité concernée sous les principes du droit public et dans le respect de l'organisation politique du pays²⁸».

S'il est vrai qu'au Cameroun l'activité du franc-contribuer ou simplement de la tontine est devenue assez populaire depuis quelques années déjà et ceci aux quatre coins du pays, il est aussi vrai que plusieurs chercheurs sont unanimes en attribuant aux "bamilékés*" le dynamisme et la rigueur du développement de ce système traditionnel d'épargne et de crédit dans ce pays.

Examinons maintenant les différents échelons classiques qui constituent la structure hiérarchique de base du franc-contribuer.

²⁷ G. DJOUMBISSIE NEMPO, *Franc-contribuer*, . . . p. 29.

²⁸ *Idem*, p. 30.

* Appellation commune d'un ensemble de différents groupes ethniques peuplant l'ouest du Cameroun.

1.2.1.2.2.2 Les différents échelons

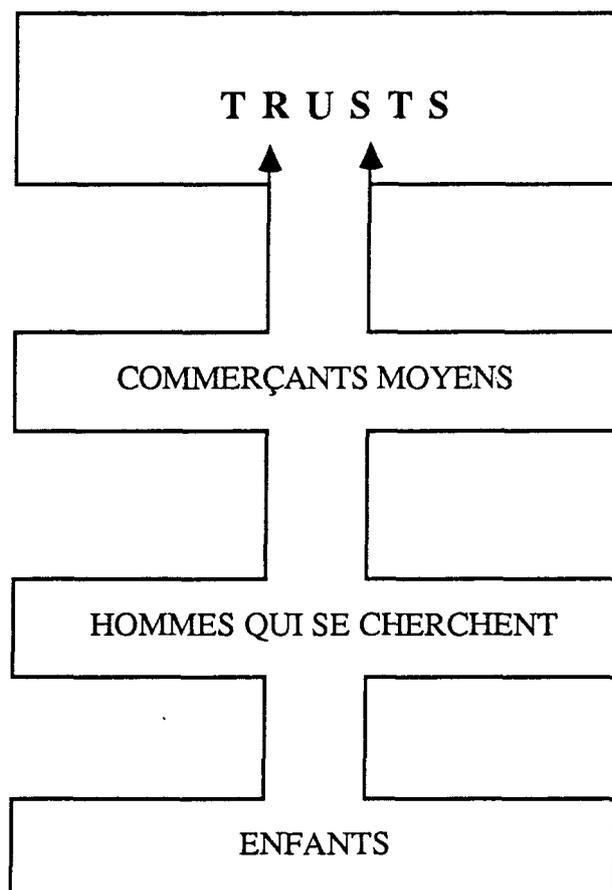
G. DJOUMBISSIE NEMPO identifie quatre échelons²⁹ ou rangs caractérisant la structure globale des activités des franc-contribuables dans toute société. Ces quatre échelons se présentent de la façon suivante:

- ① “les enfants”: à ce stade l'activité du franc-contribuer est purement initiatique; c'est l'apprentissage des principes élémentaires de la voie à suivre;
- ② les hommes qui se cherchent: à ce degré, l'activité du franc-contribuer se fait en milieux familiaux, c'est-à-dire que l'on retrouve ensemble des ressortissants d'une même région, les individus d'un même village ou d'un même quartier.
- ③ les commerçants moyens: à ce niveau le franc-contribuer est un tremplin. Les principes deviennent assez rigoureux et les montants d'argent importants.
- ④ “les trusts”: c'est le rang des individus dits “arrivés” ou accomplis, qui se réunissent aussi pour le partage d'expériences diverses en matière d'investissement... Ce sont des riches industriels, des grands planteurs et fermiers sans oublier d'importants chefs traditionnels.

Le principe de cette structure hiérarchique voudrait que le franc-contribuable ou partisan de la tontine parte du bas de l'échelle (rang initiatique des enfants) pour atteindre le rang le plus élevé (celui des trusts). Le schéma 2 illustre cette structure. Voyons maintenant les principes de fonctionnement de la tontine.

²⁹ G. DJOUMBISSIE NEMPO, franc-contribuer, p. 47 à 56.

Schéma 2: Structure hiérarchique du franc-contribuer (tontine)



1.2.1.2.2.3 Les principes de fonctionnement

Nonobstant l'échelon du groupe, les principes de base demeurent identiques. En effet, les membres de la tontine se réunissent d'après le régime retenu en un jour précis, une heure précise et à un endroit précis. Pendant chaque séance, chacun des partisans est tenu de verser un montant d'argent variable ou fixe appelé: contribution, obole-à-devoir, quote-part ou cotisation... Le montant total de la cotisation (ou une partie de ce montant) est reversé à un membre du groupe qui pourra en disposer selon ses besoins. Les séances se poursuivent ainsi jusqu'à ce que chacun des francs-contribuables ait reçu une fois au moins la cotisation totale (ou une partie). L'encaissement du total de la contribution (ou d'une partie) par le dernier contribuable marque la fin de l'exercice ou du cycle. Un nouveau cycle redémarre quelque temps après, généralement par tacite reconduction.

La philosophie qui est à la base de ce principe est celle de la solidarité communautaire africaine. Comme le mentionne G. DJOUMBISSIE, «aujourd'hui par vos apports vous collaborez en vue de notre progrès et demain à notre tour, au moyen de nos apports, nous participerons à vous élever³⁰» et bien plus il rappelle que «le problème de l'un doit mobiliser l'ensemble et le succès de l'individu... doit réjouir tout le groupe³¹».

Cette solidarité se retrouve dans toutes les tontines qu'elles soient des tontines de consommation ou des tontines d'investissement³².

30 G. DJOUMBISSIE NEMPO, franc-contribuer, p. 45.

31 Ibidem.

32 T. BALLA AMOUGOU, Les tontines au Cameroun; analyse et essai d'intégration dans le circuit économique, thèse de doctorat de 3ème cycle, 1982-1983, Université de Yaoundé.

1.2.1.2.2.3.1 Les tontines de consommation

Les tontines de consommation sont «celles dans lesquelles l'épargne accumulée et les crédits octroyés visent à satisfaire des besoins de consommation... qui ne sont pas générateurs de revenus³³». Par besoins de consommation non générateurs de revenus, on entend:

- l'achat des biens pour les fêtes de fin d'année (radio, télévision, magnétophone, réfrigérateur... etc.);
- les frais de scolarité des enfants;
- les frais médicaux;
- le coût du matériel de construction d'un habitat personnel, etc.

Ces tontines de consommation dites «tontines sans taux d'intérêt³⁴», sont celles qui occupent le rang des "hommes qui se cherchent" dont parle G. DJOUMBISSIE dans son ouvrage: franc-contribuer. Donnons-en quelques exemples.

Exemple 1:

• Énoncé: 24 jeunes femmes salariées se réunissent en tontine sous un régime mensuel. Les rencontres ont lieu à 15 heures le premier dimanche du mois. Tout au long de l'exercice, les rencontres auront lieu à tour de rôle chez chacune des artisanes. La quote-part est fixe et s'élève pour chacune à 50 000 F.C.F.A.

• Résultats: Le procédé choisi ici par nos 24 dames est rotatif:

- la première artisanne dont le nom figure en tête de liste reçoit chez elle toutes les autres au jour défini et elle devient la première allocataire d'une somme de 1,2 millions de F.C.F.A. (50 000 F x 24);

³³ T.BALLA AMOUGOU, Les tontines au Cameroun: analyse et essai d'intégration dans le circuit économique, thèse de doctorat de 3^{ème} cycle, 1982-1983, Université de Yaoundé, p.21,22.

³⁴ M. WANGA, L'importance économique des tontines au Cameroun, mémoire de maîtrise, Université de Yaoundé, septembre 1983, p. 6.

- le mois suivant, la partisane dont le nom figure en deuxième position sur la liste recevra les autres à la date déterminée chez elle et sera la seconde bénéficiaire du montant total de la cotisation soit 1,2 million;
- arrivé à la vingt-quatrième allocataire, l'exercice prendra fin et sera relancé quelque temps après par tacite reconduction.
- Remarques: Le procédé d'allocation, plutôt que d'être rotatif et bien établi d'avance, aurait pu être déterminé par tirage au sort le jour de la séance au lieu fixe choisi; ainsi à la première séance, l'allocataire du montant de 1,2 million est celle dont le nom aura été tiré.
- la pige s'effectuant sans remise, il est évident que le mois suivant l'allocataire de la cotisation sera tirée parmi les vingt-trois restantes... et ainsi de suite;
- «l'ordre dans lequel les membres encaissent la collecte est très important, puisque pour le premier cela équivaut à un crédit remboursé en plusieurs fois et sans intérêts alors que pour le dernier, il s'agit d'épargne forcée et sans profits. Aussi cet ordre peut se tirer au sort, se débattre pour s'inverser à la prochaine tontine, ou encore s'acheter³⁵».
- le nombre de membres étant 24 et le régime mensuel, il faut donc vingt-quatre mois (ou deux ans) pour que chacune des femmes ait droit à la cotisation totale. Cependant par souci de rapidité on aurait pu raccourcir l'exercice en douze mois, alors il y aurait eu deux allocataires à chaque séance et chacune aurait été en possession de la moitié de la cotisation totale soit 600 000 F.C.F.A. Le tableau 5 donne une assez bonne représentation d'un pareil cas.

³⁵ Dominique DUCRET, Une tradition au service des affaires: la tontine, le Monde Diplomatique, mai 1986.

Exemple 2

- **Énoncé:** Six jeunes fonctionnaires du Ministère des Finances décident de mettre sur pied une association tontine. Le régime est mensuel et les séances ont lieu à 18 heures le premier jour de chaque mois dans un endroit fixé d'avance. Le montant de la quote-part est fixé par chacun des contribuables au début de l'exercice. Appelons nos cadres: FADAK, NIKOUL, MANIF, INOH, MABIN et HIOL.
- **Résultats:** Le procédé choisi ici par nos six fonctionnaires est dit «de libre engagement³⁶»:
 - le premier mois FADAK, dont le nom figure en premier sur la liste, est le bénéficiaire du montant total de la cotisation qui s'établit comme suit: 20 000 F.C.F.A., 80 000 F, 70 000 F, 50 000 F., 100 000F et 60 000 FC.F.A., respectivement dans l'ordre des noms cités. FADAK reçoit alors 380 000 F;
 - le mois suivant, NIKOUL sera l'allocataire des cotisations établies comme suit: 80 000 F.C.F.A., 50 000 F, 70 000 F, 50 000 F., 100 000F et 60 000 FC.F.A. d'après l'ordre des noms. NIKOUL recevra 410 000 F (N.B. si NIKOUL s'était alloué 20 000 F au lieu de 50 000, il aurait eu la même somme que FADAK soit: 380 000 F).
 - le troisième mois MANIF est le bénéficiaire des cotisations suivantes: 70 000 F.C.F.A., 70 000 F, 40 000 F, 50 000 F., 100 000F et 60 000 FC.F.A. respectivement. MANIF reçoit alors: 390 000 F. (Tous les résultats sont présentés au tableau 6; le lecteur est donc prié d'en prendre connaissance afin de vérifier le cas des trois derniers contribuables: INOH, MABIN ET HIOL).

³⁶ G. DJOUMBISSIE NEMPO, Franc-contribuer, p. 49.

- Remarque: «Ce procédé de libre engagement, c'est quelque peu un système de quitte à quitte: le montant de l'obole-à-devoir que le partisan apporte chaque fois qu'il est mis à contribution, à son tour de mettre ses confrères à contribution, chacun individuellement le lui revaudra³⁷».

Plusieurs autres exemples de tontines dites de consommation ou sans taux d'intérêt pourraient être donnés mais nous nous limiterons à ces deux-là.

Tableau 6: Exemple d'une tontine regroupant 6 jeunes fonctionnaires; le régime est mensuel et le procédé de libre engagement. (Les montants sont en milliers (x1000) de F.C.F.A.)

MOIS Contribuables	MOIS						TOTAL (épargne)
	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	
FADAK	20	80	70	50	100	60	380
NIKOUL	80	50	70	50	100	60	410
MANIF	70	70	40	50	100	60	390
INOH	50	50	50	30	100	60	340
MABIN	100	100	100	100	90	60	550
HIOL	60	60	60	60	60	60	360
TOTAL (crédit)	380	410	390	340	550	360	2430
ALLOCATAIRE	FADAK	NIKOUL	MANIF	INOH	MABIN	HIOL	

³⁷ G. DJOUMBISSIE NEMPO, Franc-contribuer, p. 49.

1.2.1.2.2.3.2 Les tontines d'investissement

Les tontines d'investissement sont «celles où l'épargne et les crédits sont motivés par des besoins de production³⁸»... En effet, continue T. BALLA AMOUGOU «l'épargne accumulée dans les tontines d'investissement tout comme les crédits qui sont octroyés servent à financer... l'achat de biens générateurs de revenus³⁹». À titre d'exemple, les contributions de tontines d'investissement ont servi à financer des opérations telles:

- l'ouverture d'un atelier de confection vestimentaire;
- le dédouanement d'une importante cargaison de marchandises;
- l'achat d'un fonds de commerce en liquidation;
- l'achat de marchandises vendues aux enchères, etc...

Quatre caractéristiques distinguent ces tontines des tontines de consommation:

- la qualité des membres: qui sont généralement des commerçants ou des propriétaires de petites industries;
- le volume des épargnes et des crédits: les quotes-parts peuvent s'élever à plusieurs centaines de milliers de francs et le crédit à plusieurs dizaines de millions;
- l'usage des taux d'intérêt;
- l'application d'une réglementation rigoureuse.

“Franc-contribuer” de G. DJOUMBISSIE nous permet de comprendre que ces tontines d'investissement se classent dans l'échelon dit des “commerçants moyens” ou le régime

³⁸ T. BALLA AMOUGOU, Les tontines au Cameroun, Analyse et essai d'intégration... p. 21.

³⁹ Idem, p. 26.

privilegié est mensuel et le procédé appliqué est celui de la “vente aux enchères” du “gros lot*” .. Quant au processus de mise aux enchères que l'on «dénomme vulgairement: tontine d'affaires⁴⁰», il consiste à collecter les contributions de tous les membres. Ce total constituant le gros lot, on le met en vente et le plus offrant des membres l'obtient. La plupart des groupes ont un taux de mise à prix fixé au préalable et en-dessous duquel on ne peut prétendre obtenir le montant mis en vente, même pas le dernier allocataire de l'exercice. Le prix de la vente représente alors l'intérêt que le plus offrant enchérisseur défraie. Plus le nombre de demandeurs est important, plus le prix à payer est élevé; l'inverse étant vrai. Examinons maintenant ce que deviennent les prix (ou intérêts) payés par chacun des allocataires de gros lots.

Dans certaines tontines, les profits réalisés au moyen de la vente des cotisations sont accumulés puis partagés en fin d'exercice. Le partage se fait à parts égales «si l'implication à l'exercice était sur fixe obole à devoir: car dans ce cas, les charges sont égales et les avantages doivent l'être aussi⁴¹». Cependant, si le procédé est sur libre engagement, le partage se fera au prorata des contributions de chacun des membres.

Dans d'autres associations, le prix tiré de la vente du gros lot est immédiatement transformé en plusieurs “petits lots*” ” prêtés aux membres qui en font la demande. Ces petits lots sont remboursables dans un délai relativement court, un ou deux mois majorés des intérêts afférents. Les différents remboursements des petits lots et de leurs intérêts viennent

* C'est la cotisation totale (somme de toutes les quotes-parts) qui est ici mise en vente aux enchères.

40 G. DJOUMBISSIE NEMPO, Franc-contribuer, p. 54.

41 Ibidem.

* Le prix de la vente du gros lot est réparti en plusieurs petits montants d'après les besoins des membres; chacun de ces montants représente un “petit lot”.

s'ajouter au cours de chaque séance au prix de vente des gros lots de chacune des séances.

On obtient alors un nouveau montant d'argent qui peut être:

1. réparti (si ce montant n'atteint ou ne dépasse pas l'équivalent d'un gros lot) en d'autres petits lots qui sont vendus;
2. mis en vente aux enchères si la valeur de ce montant est égale ou supérieure à celle d'une cotisation normale. Dans ce cas précis, il y aura lors de cette séance deux ventes de gros lot:
 - le premier gros lot provenant des cotisations normales de la séance du jour;
 - le deuxième gros lot étant le fruit de la vente du premier augmenté de tous les remboursements des petits lots (intérêts compris) des séances antérieures.

Lorsqu'un pareil cas se produit, l'exercice est raccourci d'une période (ici un mois) et les contribuables se trouvent ainsi à cotiser un nombre inférieur de périodes de ce qui était normalement prévu... et le cycle de cotisation se termine plus tôt, chaque membre ayant pu acheter le gros lot. Ce cas met en évidence ce que l'on appelle dans le jargon des tontines d'affaires, le principe du "tour gratuit". Dans la plupart de ces tontines, il n'est pas nécessaire d'avoir une caisse étant donné qu'aucun montant n'y sera consigné. En effet, les montants des enchères et les remboursements sont entièrement détenus par les membres de la tontine.

D'autres types de tontines ajoutent aux activités décrites plus haut une seconde activité d'épargne:

À chaque réunion, on cotise à la tontine et on épargne aussi à la "banque". On désigne par le mot "banque" le deuxième fonds constitué par les épargnes qui sont parfois facultatives. Mais on peut aussi adopter une règle qui oblige chaque membre de la tontine à déposer régulièrement au moins un montant minimum à

la “banque”. Les épargnes peuvent faire l'objet de prêt à intérêt aux membres désireux⁴².

Martine WANGA poursuit en ces termes:

À la fin de l'année ou du cycle, on partage les bénéfices constitués. On appelle cette opération “casser la banque”. Elle se fait en deux temps: d'abord le trésorier après avoir récupéré tous les prêts accordés y compris les intérêts, restitue à chacun les épargnes déposées durant l'année telles qu'elles ont été consignées dans un cahier d'épargne; ensuite les membres se partagent les bénéfices qui peuvent être composés des intérêts des prêts, du montant des enchères et des amendes infligées aux indisciplinés et aux mauvais payeurs. Les bénéfices sont partagés suivant des règles propres à chaque association, en fonction des montants épargnés et de leur durée⁴³.

Nous arrivons ainsi au terme de la brève présentation concernant la technique de fonctionnement des tontines en général, mais particulièrement des tontines d'investissements, d'affaires ou encore à taux d'intérêt. En ce qui concerne les tontines de consommation bien qu'elles soient les plus répandues, nous n'en parlerons encore qu'en des termes généraux. Notre intérêt et la suite de cette recherche porteront sur les tontines d'affaires car en plus d'impliquer d'importantes sommes d'argent, elles constituent une source de fonds pour l'entreprise camerounaise. Dans le deuxième chapitre de cette recherche, nous présenterons un exemple concret et détaillé du type de tontines d'affaires rencontrées lors de notre recherche sur le terrain. En attendant, examinons ce qu'il en est des fonctions économiques des tontines.

⁴² M. WANGA, L'importance économique des tontines au Cameroun, p. 6.

⁴³ Ibidem.

1.2.1.2.2.2.4 Les fonctions économiques

Trois principales fonctions économiques sont attribuées aux tontines d'affaires. Ce sont:

- la fonction d'épargne;
- la fonction de crédit;
- la fonction d'investissement.

À cet effet, M. WANGA précise: «Les tontines ont des fonctions économiques sacrées... Elles remplissent des fonctions d'épargne et de crédit. Elles sont aussi de véritables moyens de financement des P.M.E.⁴⁴». Voyons en quoi consiste chacune des fonctions...

1.2.1.2.2.2.4.1 La fonction d'épargne

Dans les tontines où les activités de vente aux enchères sont pratiquées, les derniers bénéficiaires non seulement réussissent à épargner, mais bien plus, leurs épargnes sont rémunérées à l'aide des profits réalisés par les ventes des “gros lots” et les prêts des “petits lots”. «Cette rémunération est généralement très élevée et dépasse largement le taux de 7,5% offert par le système bancaire⁴⁵».

D'autres recherches⁴⁶ montrent que les “prêteurs”, c'est-à-dire ceux qui se contentent de cotiser pour n'encaisser qu'à la clôture de la tontine réalisent d'excellents placements car les taux d'intérêt sont élevés. En effet, «... Les taux d'intérêt mensuels varient entre 15 et 50% constituant une manne alléchante pour les membres. Une rémunération qui est de loin supérieure aux 10% annuels pratiqués par les banques – dans le meilleur des cas – . Le

⁴⁴ M. WANGA, L'importance économique des tontines au Cameroun, p. 17.

⁴⁵ Idem, p. 18.

⁴⁶ Étude de Samuel TACHEDIÉ sur les tontines, ESSEC, Douala.

choix d'un placement pour un épargnant camerounais ne peut donc être aucunement sujet à réflexion. Il va tout droit s'inscrire dans une tontine⁴⁷».

1.2.1.2.2.2.4.2 La fonction de crédit

Dans le franc-contribuer avec vente aux enchères, l'allocataire obtient un crédit financé à même les cotisations des autres membres et celle de l'acheteur. Ce crédit n'est alloué que moyennant des intérêts qui doivent être perçus séance tenante (contrairement aux banques qui ne perçoivent les intérêts qu'en fin de période).

T. BALLA AMAGOU affirme que:

D'une manière générale et malgré le caractère autogéré des tontines et le niveau élevé des taux d'intérêts créditeurs, les taux d'intérêts débiteurs réels appliqués dans les tontines sont supérieurs à ceux en vigueur dans les banques et autres établissements financiers...⁴⁸.

Compte tenu du fait que ces taux d'intérêts débiteurs sont anormalement élevés, certains pouvant aller au-delà de 50%, on accuse donc très souvent ces associations tontines de pratiquer de l'usure.

POUEGUE KEKENOU* montre comment les tontines créent le processus de multiplication de crédits en leur sein en partant du procédé d'attribution du gros lot au plus offrant enchérisseur. Illustrons ce processus grâce à un exemple.

⁴⁷ Paul John Marc TEDGA, Tontines, à tout va, Afrique Asie, no 376, 29/06/1986, p. 29.

⁴⁸ T. BALLA AMOUGOU, Les tontines au Cameroun, Analyse et essai d'intégration... p. 115.

* POUEGUE KEKENOU, mémoire de licence en économie, Université de Yaoundé, 1973-1974.

- Exemple: Considérons une tontine de 26 membres de régime mensuel avec une cotisation individuelle de 250 000 F.C.F.A.; la mise à prix étant fixée à 500 000 F. C.F.A. pour le gros lot de 6,5 millions de F.

• **Résultat**: Si le prix d'offre accepté est 1 million de F pour le gros lot et en tenant compte du fait que l'intérêt (ou prix) est défalqué du lot séance tenante, alors le processus de multiplication du crédit se fera selon ce qui apparaît au tableau 7.

Tableau 7: Processus de multiplication du crédit dans une tontine d'affaires.

Bénéficiaire	Somme offerte (F.C.F.A.)	Prix d'offre, intérêt	Montant reçu	Caisse
1	6 500 000	1 000 000	5 500 000	
2	1 000 000	300 000	700 000	
3	300 000	50 000	250 000	
4	50 000	10 000	40 000	10 000
	7 850 000	1 360 000	6 490 000	10 000

Remarque: Nous constatons qu'avec une cotisation totale de 6,5 millions de F.C.F.A. et une offre acceptée de 1 millions de F., quatre demandes de crédit ont pu être satisfaites: un gros lot et trois petits lots dérivés du prix du gros lot. «Toutefois, cet effet de multiplication de crédits reste interne à la tontine. Il est donc limité et il n'influe que de manière indirecte sur les circuits financiers⁴⁹».

⁴⁹ M. WANGA, L'importance économique des tontines au Cameroun, p. 19.

Dans certains cas, des tiers peuvent obtenir des crédits de la tontine, mais à un taux d'intérêt supérieur à celui qu'on applique aux membres. Ces crédits sont destinés soit à la consommation (mariages, funérailles...), soit à la production⁵⁰.

1.2.1.2.2.2.4.3 La fonction d'investissement

Nous avons établi que les tontines d'affaires remplissent une fonction d'épargne et cette épargne peut être rémunérée à des taux satisfaisants.

En considérant le cas du dernier allocataire qui entre en possession du gros lot en l'achetant à la mise à prix (prix minimum), on constate que celui-ci réalise un profit intéressant grâce aux intérêts tirés des ventes des gros lots et des prêts des petits lots. De plus, ce contribuable, libéré de toute contrainte et du souci d'avoir à rembourser (l'exercice étant terminé), aura ainsi constitué un capital qui lui permettra de financer un éventuel investissement dans une P.M.E.

Martine WANGA, grâce à quelques observations, fait ressortir l'importance des investissements réalisés à partir des sommes qui proviennent des tontines. En effet, elle écrit:

⁵⁰ M. WANGA, L'importance économique des tontines au Cameroun, p. 19.

Le fait de bénéficier en premier lieu dans la tontine est intéressant pour financer des valeurs d'exploitations (stocks) dont la durée de rotation est inférieure au cycle de la tontine. On peut aussi financer des investissements ayant une rentabilité immédiate...

Certaines tontines achètent même des voitures de transport qu'elles exploitent pour le compte de leur association. Elles construisent parfois des maisons ou immeubles à loyer préférentiel (le membre locataire bénéficie d'un taux privilégié par rapport à un tiers).

La tontine motive les agents économiques parce qu'un membre qui a payé des intérêts pour un crédit ne peut le dépenser à des fins purement ostentatoires, il est tenu de le rentabiliser par un investissement⁵¹.

1.2.1.2.2.2.5 La tontine face à la législation

Alors que Martine WANGA⁵² souligne qu'il manque encore aux tontines un statut officiel capable de faire régner davantage l'ordre et la discipline dans les affaires des tontines, T. BALLA AMOUGOU précise:

Au Cameroun, les tontines ne sont mêmes pas juridiquement reconnues comme association à cause de leur caractère tribal ou clanique et ce, conformément à l'article 4 de la loi n° 67/LF/19 du 12 juin 1967* sur la liberté d'association. Elles restent donc régies par les principes généraux du droit applicable aux contrats et aux obligations, principes généralement ignorés des sociétaires⁵³.

⁵¹ M. WANGA, L'importance économique des tontines au Cameroun, p. 20.

⁵² Idem, p. 31.

* Article 4. Les associations présentant un caractère exclusivement tribal ou clanique, ainsi que celles qui sont fondées sur une cause ou qui, en vue d'un objet illicite contraire aux lois ou aux bonnes moeurs ou qui auraient pour but de porter atteinte à l'intégrité du Territoire National ou à la forme du Gouvernement, sont nulles et de nul effet. Est considérée comme association à caractère exclusivement tribal ou clanique:

a) toute association qui prétend n'admettre pour membre que des ressortissants d'un clan ou d'une tribu déterminé;

b) toute association qui, sans écarter explicitement les ressortissants d'autres clans ou tribus, poursuit en fait un but contraire à l'unité nationale.

⁵³ T. BALLA AMOUGOU, Les tontines au Cameroun; analyse et essai d'intégration... p. 75.

Cependant, malgré ce manque de reconnaissance juridique des tontines, on note une prolifération sans cesse croissante de ces associations. Pourquoi les pouvoirs publics tolèrent-ils donc autant ces associations? Une partie de la réponse nous est une de fois de plus apportée par BALLA AMOUGOU qui dit:

D'une manière générale en effet, les gens se regroupent entre "frères" dans les tontines pour satisfaire des besoins de consommation ou d'investissement, grâce à l'argent épargné ou emprunté et non pour s'opposer aux institutions du gouvernement. Dans les villes, il s'organise de plus en plus de tontines regroupant des amis ou des travailleurs d'un même secteur et d'une même catégorie professionnelle mais d'origine ethnique différente, preuve que l'appartenance à la même tribu n'est pas une condition nécessaire à l'organisation d'une tontine⁵⁴...

Pour terminer T. BALLA AMOUGOU tient quand même à porter une remarque assez pertinente à la partie de réponse formulée ci-dessus:

Si les tontines sont avant tout des associations à but économique qui puisent leur force dans les affinités tribales ou la communauté d'intérêt, il n'en demeure pas moins qu'elles sont un cadre propice à des actions politiques, d'où ce double souci des autorités politiques de s'en servir et de les contrôler au prix parfois de limiter leur expansion⁵⁵.

Ce petit extrait d'une conférence de presse donnée par la présidente nationale de l'OFUNC* en juin 1980 vient confirmer cette remarque:

Je ne vois pas un problème dans la multiplication des tontines. Ce que je souhaite, c'est que ces tontines se fassent au sein de l'OFUNC, que les membres respectent le règlement intérieur du parti. Les tontines sont une des multiples activités de l'OFUNC⁵⁶.

54 T. BALLA A., Les tontines au Cameroun; analyse et essai d'intégration... p. 209, 210.

55 Ibidem.

* Organisation des Femmes de l'Union Nationale Camerounaise; l'UNC (Union Nationale Camerounaise), l'unique parti politique du pays est devenu en mars 1985 le RDPC (Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais) et l'OFUNC est désormais remplacée par l'OFRDPC.

56 TSANGA, Delphine, conférence de presse au Journal Cameroon Tribune no 1811, 29-30 juin 1980.

Enfin, en rappelant que le Conseil Économique et Social a défini et classifié les tontines (quoique de façon officieuse) parmi les établissements financiers, on reconnaîtra qu'il y a une acceptation tacite des tontines par le gouvernement bien qu'il y ait une absence de textes juridiques réglementant leurs activités.

Les différents organismes de financement des P.M.E. au Cameroun ayant été présentés, nous examinerons maintenant les besoins de financement des P.M.E. et le degré de réponse de l'environnement financier face à ces besoins.

1.2.2 Les besoins de financement des petites et moyennes entreprises

Lors d'une enquête réalisée en 1984 auprès de certaines P.M.E. des villes de Douala et de Bamenda⁵⁷, enquête qui consistait en quelque sorte à pointer du doigt les problèmes majeurs auxquels faisaient face ces P.M.E., il est ressorti que pour 66,66% des promoteurs le véritable problème de leur entreprise est le problème financier. Ce problème se situait à divers niveaux de l'évolution des entreprises et se traduisait en besoins...

Le premier niveau de besoins en financement et sans doute le plus important se situe au moment de la création de l'entreprise... car «les promoteurs n'ont pas souvent le capital nécessaire pour la mise en route de leurs projets. Ils sont obligés de s'adresser au système financier national qui leur exige d'abord un apport personnel dont le montant est parfois de l'ordre de 30% du coût total de l'investissement, ensuite des garanties couvrant entièrement le crédit à mettre en place⁵⁸». Se basant sur les enquêtes CAPME/BIT d'une part et sur certaines statistiques du FOGAPE d'autre part, LEKOA affirme: «À la création, on peut dire

⁵⁷ TIKOBAU, Développement ou rentabilité: le faux dilemme des banques, mémoire, ESSEC, 1984-1985.

⁵⁸ Idem, p. 12.

que la P.M.E. camerounaise est à plus de 80% assise sur la dette. Car le soutien financier des amis, des parents vient déjà s'ajouter au prêt bancaire pour augmenter le poids de l'endettement⁵⁹».

Le second niveau de besoins financiers consiste en des besoins presque permanents reliés au financement de la trésorerie et du fonds de roulement. Les problèmes et les besoins financiers ici «sont inhérents au cycle d'exploitation et se posent au niveau de l'acquisition des matières pendant le temps que dure le processus de transformation et visent à faire face aux délais des crédits-clients⁶⁰».

Le troisième et dernier niveau concerne les besoins en financement permettant d'assurer une croissance à l'entreprise. À ce moment, affirme TIKOBAU, il faut renforcer les garanties qu'on a eu du mal à produire autrefois.

Ces trois niveaux de besoins en financement des P.M.E. devraient normalement être satisfaits à l'aide des différentes formes classiques de financement à court, moyen et long terme existant... Examinons alors avec quelle efficacité l'environnement financier réagit face à ces besoins des P.M.E. nationales.

1.2.3 L'efficacité de réponse de l'environnement financier face aux besoins des P.M.E.

Dans cette partie, nous examinerons les réponses aux besoins des P.M.E., des deux cadres financiers institutionnalisés et non institutionnalisés que nous avons présentés

⁵⁹ L.R. LEKOA, Du suivi des P.M.E.: Cas du FOGAPE, p. 18.

⁶⁰ TIKOBAU, Développement ou rentabilité: le faux dilemme des banques, 1985, p. 13.

antérieurement. En ce qui concerne le cadre institutionnalisé, nous élaborerons sur les différentes mesures et dispositions prises autant par le gouvernement que par certains organismes. Le rappel de certains résultats et constatations complètera l'examen de la réponse du premier cadre. Les réponses du second cadre faisant spécifiquement appel à l'intervention des tontines seront présentées en termes de constatations, d'estimations ou de résultats.

1.2.3.1 Les réponses du cadre financier institutionnalisé face aux besoins des P.M.E.

1.2.3.1.1 De l'époque de création des premières P.M.E. jusqu'en 1983

Si nous remontons à la période de création des premières P.M.E.* , nous reconnâtrons la volonté des autorités camerounaises à promouvoir les P.M.E. nationales en instituant un régime fiscal jugé approprié à l'époque (1968) et en confiant des missions d'assistance à deux organismes français: l'A.F.C.A. (1962) et la S.A.T.E.C. (1968) soutenus financièrement par le F.A.C. Afin de mieux asseoir l'action de promotion nationale de ces P.M.E., le gouvernement met respectivement sur pied deux structures nationales, l'une d'encadrement technique et l'autre d'appui financier: le CAPME (en 1970) et le FOGAPE (en 1975 au sein de la B.C.D.)

Dès 1960, la B.C.D. amorce son intervention dans le financement de projets de développement et en 1975 en réponse à une demande des autorités camerounaises, la Banque Mondiale (B.M.) et la Caisse Centrale de Coopération Économique (C.C.C.E.) accordent respectivement une double ligne de crédit à la B.C.D.:

* Voir la présentation faite à la sous-section 1.1.2.

- 3 millions de dollars américains provenant des fonds de l'Association Internationale de Développement (AID);
- 13,5 millions de francs français dont 6 millions de F.F. débloqués pour la première tranche⁶¹.

Ces crédits devaient être suffisants pour subvenir aux besoins de financement des P.M.E. nationales pour une période de deux ans. D'autres lignes de crédit* et le réescompte de la Banque Centrale ont par la suite contribué au financement des P.M.E.

Afin de faciliter l'accès des P.M.E. camerounaises au crédit bancaire, des dispositifs furent mis en place par les Autorités Monétaires pour des interventions à court et à moyen terme⁶². Voyons en quoi ils consistaient.

1.2.3.1.1.1 Dispositifs pour des interventions à court terme

En premier lieu, il y avait "les crédits permanents", qui en deçà de 10 millions de F.C.F.A. d'encours globaux exigeaient que le promoteur produise non pas des renseignements comptables mais des renseignements de notoriété et qu'il n'y ait eu aucun incident de paiement au cours des six derniers mois... Entre 10 et 25 millions de F. d'encours globaux la BEAC, en plus de considérer les renseignements et des paiements réguliers, examinait une situation de trésorerie récente de l'entreprise et pouvait ou non décider de l'ouverture d'un plafond de réescompte.

⁶¹ F. COLAS, C.C.C.E., Ligne de crédit accordée à la B.C.D. pour le financement des P.M.E.,... 1981, p. 1:

* venant de la Banque Africaine de Développement (BAD) ou de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP).

⁶² C.E.S. Rapport sur le thème: promotion et financement des P.M.E. nationales, p. 17-20.

Concernant les “crédits fournisseurs”, la BEAC, afin de déterminer les facilités de réescompte qu'elle était prête à octroyer sur les signatures des grandes maisons de commerce, tenait compte de la part de crédits que ces dernières consentaient aux commerçants détaillants nationaux.

Les “fiches spéciales pour l'achat des biens d'équipement” étaient une disposition pouvant aider le promoteur à s'équiper en matériel productif et pour cela, les tirages des fournisseurs étaient réescomptés d'après une procédure très souple.

Les “crédits douaniers” étaient réescomptés aux banques et aux transitaires ayant accordé aux nationaux les crédits pour le règlement de leurs droits de douane.

Le cinquième dispositif concernait les “crédits automobiles” qui étaient réescomptés par la BEAC en autant que les crédits destinés à financer l'achat des véhicules aient été consentis par la BCD ou la SOCCA.

Les “crédits de campagne” constituaient un dispositif grâce auquel la BEAC pouvait financer les campagnes de produits nationaux en réescomptant les avances en blanc dans la limite de 10% de la valeur de la précédente récolte et les avances sur produits leur faisant suite.

Le 18 février 1975, le Comité Monétaire National (C.M.N.) et la BEAC décidèrent que 20% des crédits accordés par les banques à l'économie devaient être réservés aux P.M.E. et à la petite clientèle nationale.

1.2.3.1.1.2 Dispositifs pour des interventions à moyen terme

La BEAC avait ouvert des cotes globales spéciales aux banques pour le réescompte des crédits à moyen terme égaux ou inférieurs à 40 millions de francs destinés à financer la construction ou l'amélioration de logements (le coût restant inférieur à 50 millions de F.) et l'équipement artisanal ou agricole des nationaux.

La quotité d'intervention de la BEAC pouvait atteindre 80% du coût des investissements concernant les crédits à l'équipement des P.M.E. nationales, ceux-ci étant assortis du taux privilégié (soit 5,25%).

Pour le financement des investissements importants réalisables par les promoteurs et dépassant 50 millions de F.C.F.A., ces crédits pouvaient être réescomptés à moyen terme, la quotité d'intervention de la BEAC variant entre 30 et 50%.

Le C.M.N. décida de doubler les cotes globales des banques commerciales et d'augmenter celle de la B.C.D. de 700 à 900 millions C.F.A. pour une meilleure promotion financière des P.M.E.

Cependant, toutes ces mesures étaient également disponibles pour les grandes maisons de commerce et d'industrie.

Nous constatons donc que les banques primaires bien que disposant de leurs propres ressources, bénéficiaient en plus des différentes facilités de refinancement auprès de la BEAC, facilités qui étaient reliées aux deux principales dispositions que nous rappelons une fois de plus:

- application des taux d'intérêts privilégiés aux opérations des P.M.E.;
- réservation de 20% des crédits à l'économie aux P.M.E. camerounaises.

1.2.3.1.1.3 Quelques constatations et résultats

Malgré toutes ces dispositions et mesures, et bien que certaines donnèrent des résultats jugés satisfaisants, il ressort cependant un constat général d'inadaptation et d'inefficacité des structures... En effet, le C.E.S. dans son rapport sur le thème: Promotion et financement des petites et moyennes entreprises nationales, affirme: «En ce qui concerne les structures ou organismes d'assistance, d'encadrement et de financement, elles se sont révélées presque toutes inadaptées et peu efficaces soit par défaut de moyens, soit par manque de volonté».

Parlant également des mesures de promotion de la P.M.E. camerounaise, de la période de démarrage des premières PME jusqu'en 1983, B. ATANGANA ONANA fait le constat suivant:

Ces mesures pour appréciables qu'elles furent, montrèrent leurs limites car elles ne répondaient pas à une politique intégrée et globale visant la promotion des P.M.E. Les mesures d'incitation s'avérèrent insuffisantes, tandis que la garantie du FOGAPE restait illusoire compte tenu de la difficulté à mettre en oeuvre son fonctionnement⁶³.

Le C.E.S. a ainsi classé le principal organisme de financement des P.M.E., le FOGAPE parmi les structures dont l'inefficacité a résulté d'un manque de moyens adéquats. Quant aux banques elles ont été classées parmi les structures dont l'inefficacité a résulté d'un manque de volonté. Examinons les raisons ayant amené le C.E.S. à aboutir à de telles conclusions.

⁶³ B. ATANGANA O., Proposition pour favoriser l'entrepreneursip et la P.M.E., Étude du cas du Cameroun...

1.2.3.1.1.3.1 Cas du FOGAPE

Au terme de l'exercice 1983-1984 qui marquait la fin de la première période de neuf années d'activités du FOGAPE, celui-ci avait garanti 268 financements pour une masse globale de 6,037 milliards de F.C.F.A. et répartis comme suit:

- profession libérale, 29 projets
- agro-pastoral 16 projets
- commerce 19 projets
- divers 63 projets
- industries 141 projets⁶⁴.

Bien que l'évolution des projets financés ait suivi une progression en dents de scie (3 projets en 1976, 37 en 1977, 30 en 1978, 49 en 1979, 40 en 1980...) on note cependant une moyenne de financement de presque 30 projets par an. Lors des deux derniers exercices: 1982-1983 et 1983-1984, le FOGAPE n'aura financé que trente-deux projets.

Le C.E.S. pense que le ralentissement des activités du FOGAPE est attribuable à trois causes:

- la réticence des banques commerciales à financer les P.M.E.;
- l'insuffisance de la garantie du FOGAPE et l'inefficacité de son action;
- l'échec des projets P.M.E.

En ce qui concerne la première cause, on observe que sur 244 prêts garantis accordés en date du 30 juin 1983, 47,54% des prêts ont été accordés par la B.C.D., les autres banques commerciales n'octroyant que 52,46% des crédits pour un montant de 2 milliards de

⁶⁴ Marchés tropicaux, 12 avril 1985, p. 893.

F.C.F.A. environ, soit une moyenne annuelle de trois crédits par banque pour un montant moyen approximatif de 16 millions de francs par crédit.

Cette réticence des banques commerciales dont l'objectif premier est la réalisation des bénéfices, se justifie surtout par le haut risque que présente le financement des P.M.E. et la faible rentabilité de leurs activités; ces banques préfèrent orienter leurs concours vers les opérations les plus rentables et à court terme⁶⁵

Quant à la seconde cause, on notera que:

- la garantie des projets se limite à 80% des crédits bancaires et ne peut dépasser 30 millions de francs C.F.A. par client;
- c'est aux banques que revient la charge de saisir le FOGAPE pour une demande de garantie et les banques ne le font que pour les cas jugés à risques élevés;
- malgré l'existence de la garantie du FOGAPE pour les projets consentis par les banques, ces dernières se voient dans l'obligation de gérer elles-mêmes les garanties primaires. En cas d'impayés, elles doivent épuiser tous les recours dont elles disposent et attendre longtemps la décision du FOGAPE d'honorer sa garantie et le remboursement des traites impayées;
- Ces retards entraînent une augmentation de 25 à 30% des frais et charges de chaque crédit⁶⁶.

Enfin l'échec des projets P.M.E. est attribuable aux quatre points suivants:

- le programme d'investissement n'est pas souvent réalisé;

⁶⁵ C.E.S., Rapport sur le thème: Promotion et financement des P.M.E. nationales, p. 24.

⁶⁶ C.E.S. Rapport sur le thème: Promotion et financement des PME nationales, p. 24, 25 et 26.

- les délais de déblocage du crédit sont anormalement longs et faussent les précisions;
- les promoteurs manquent généralement de connaissances techniques dans la gestion des affaires malgré l'existence du CAPME;
- les entreprises s'adaptent difficilement aux conditions du marché, ou parfois les ignorent totalement⁶⁷.

1.2.3.1.1.3.2 Cas des banques

En ce qui a trait à la responsabilité des banques dans l'échec des structures en place à venir en aide aux P.M.E., le C.E.S. affirme:

Les banques commerciales, malgré toutes les dispositions prises par les Autorités Monétaires pour favoriser le financement des PME/PMI nationales, se sont toujours dérobées à l'exécution de ces dispositions pour la simple raison que ce financement présente d'énormes risques et n'est pas aussi rentable que les opérations qu'elles effectuent avec les grosses entreprises⁶⁸.

Il est fréquent d'observer que les banques n'accordent pas les taux d'intérêts privilégiés aux opérations des P.M.E. parce que:

Les banques commerciales ne trouvent pas leurs intérêts dans l'application de cette disposition, puisque pour le même travail qu'implique l'étude d'un dossier PME/PMI et celle d'une grosse affaire, la rémunération du crédit accordé n'est pas la même dans les deux cas, les taux privilégiés correspondant globalement à près de 50% des taux ordinaires (environ 9% contre 17%). Les banques préfèrent donc financer les opérations plus rémunératrices⁶⁹.

⁶⁷ C.E.S. Rapport sur le thème: Promotion et financement des PME nationales, p. 24, 25 et 26.

⁶⁸ C.E.S., Rapport sur le thème: Promotion et financement des P.M.E. nationales, p. 26, 27.

⁶⁹ Ibidem.

En outre, au sujet des 20% des crédits à l'économie réservés aux P.M.E., le C.E.S. estime que la part de financement des P.M.E. et de la clientèle nationale est à peine égale au tiers des 20% prévus. Une fois de plus les banques ne peuvent respecter ce pourcentage à cause du même motif de gain cité plus haut.

Il est cependant pertinent de préciser que:

Sur un montant global des crédits à l'économie s'élevant à 746 milliards en 1983, le refinancement de la Banque Centrale n'est que de 159 milliards soit 21%; cette dernière ne peut donc exercer toute l'influence souhaitable sur les opérations des banques primaires⁷⁰.

1.2.3.1.2 Les réponses au financement des P.M.E. depuis 1984

En novembre 1984, recevant le club de la presse du tiers-monde, le Chef de l'État camerounais déclarait:

... les sociétés d'état continuent à jouer un rôle important dans l'économie camerounaise. Mais à l'heure actuelle, nous sommes en train de pousser la promotion de petites et moyennes entreprises et c'est à ce souci que répond le nouveau Code des Investissements.*

Plus tard en juin 1985, devant l'Assemblée Nationale, le Président réaffirmait son option pour la P.M.E. en comptant sur certains soutiens, notamment ceux du FOGAPE et des banques. Il déclarait alors:

Je compte sur... l'ouverture et le soutien des banques et du FOGAPE pour l'éclosion de nombreuses P.M.E. et P.M.I.

⁷⁰ C.E.S. Rapport sur le thème: Promotion et financement des PME nationales, p. 28.

* Citation tirée d'une communication du FOGAPE: "Financement, soutien et encadrement des P.M.E. camerounaises", faite lors de la Conférence annuelle des services centraux et extérieurs du Ministère du Commerce et de l'Industrie, p. 3, 1986.

créatrices d'emplois, maillons d'un tissu industriel dense et instruments de la maîtrise de la technologie.*

En effet, l'ère du renouveau financier des P.M.E. a démarré en 1984 par l'adoption de deux mesures fondamentales qui venaient certainement dynamiser la situation de ces entreprises. Ces deux mesures sont:

- la création par décret n° 84/510 du 13 juin 1984 du nouveau FOGAPE;
- la promulgation par loi n° 84/003 du 04 juillet 1984 du nouveau Code des Investissements.

1.2.3.1.2.1 Le nouveau FOGAPE**

L'ancien FOGAPE ayant montré ses limites comme nous l'avons vu plus haut, des nouveaux moyens et une réorganisation étaient rendus nécessaires... Non seulement le FOGAPE devenait un organisme public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, mais il était reformé pour contribuer plus efficacement à la rationalisation, la diversification et le renforcement des actions auprès des PME et des banques.

Les ressources du FOGAPE ont alors été renforcées et comprennent désormais:

- une dotation publique en capital dont le montant initial est fixé à 1 milliard de francs C.F.A.;
- les prélèvements sur les bénéfices des banques (10%);
- le produit de la taxe sur la distribution des crédits;

* Citation tirée d'une communication du FOGAPE: "Financement, soutien et encadrement des P.M.E. camerounaises", faite lors de la Conférence annuelle des services centraux et extérieurs du Ministère du Commerce et de l'Industrie, p. 4, 1986.

** Les nouvelles attributions du FOGAPE ont été présentées à la sous-partie 1.2.1.1.2

- les prêts et lignes de crédit obtenus des institutions financières étrangères et internationales;
- le produit des placements;
- la rémunération des prestations onéreuses des services exécutés par le Fonds;
- la rémunération des participations, garanties ou financements directs;
- les subventions de l'État;
- les ressources et revenus divers⁷¹.

Les interventions qui jadis étaient limitées au moyen et long terme sont désormais étendues au court terme, tenant ainsi compte des marchés publics et privés, des crédits d'investissements, des crédits fournisseurs et acheteurs, des crédits documentaires, des crédits à l'exportation ou à l'importation à l'exclusion de la commercialisation des produits de base, du financement du fonds de roulement et des stocks indispensables, du renforcement des fonds propres et de tout concours financier rendu nécessaire pour la création, l'extension ou le développement des P.M.E. nationales.

Afin d'intervenir plus efficacement auprès de sa clientèle, les ressources du FOGAPE affectées aux opérations de garanties, de contregaranties, de prêts directs, de prises de participations et de prêts participatifs ont été réparties d'après des quotas précis présentés aux tableaux 8 et 9.

⁷¹ FOGAPE, Décret no 84/510 du 13 juin 1984, article 9.

Tableau 8: Quotas d'affectation des ressources du FOGAPE par secteur d'activités.

Secteur d'activités	Engagements par signature et aval %	Prêts directs	Participations (%)
Agro-pastoral	10	10	5
Industrie (PMI)	30	30	60
Commerce	10	10	10
Artisanat	10	20	–
Services	25	20	15
Entreprises diverses	10	5	10
Professions libérales	5	5	–
Total	100	100	100

Source: FOGAPE

Tableau 9: Quotas d'affectation des ressources du FOGAPE par durée d'engagements*

Nature de l'opération	DURÉE	
	Moyen et long terme (%)	Court terme (%)
Engagements par signature	65	35
Prêts directs	65	35

Source: Règlement intérieur du FOGAPE, article 29.

* à l'exclusion des participations et des prêts participatifs.

Les plafonds d'intervention susceptibles d'être accordés ont été calculés en fonction de la définition de la P.M.E. retenue par le FOGAPE. Ces plafonds se présentent comme suit:

- pour les engagements par trésorerie (prêts directs, prêts participatifs, prises de participation): on a 200 millions de F.C.F.A. à court terme et 150 millions de francs à moyen et long terme et ceci par client et par opération.
- pour les engagements par signature et aval (garanties, contregaranties, cautionnements...): on a 200 millions de F. C.F.A. à court terme et 300 millions de francs à moyen et long terme également par client et par opération⁷².

Le financement des transactions sur les marchés publics quant à eux ne sont soumis à aucun plafond.

En ce qui concerne la saisine du Fonds pour la garantie ou la contregarantie elle se fait par dépôt du dossier de crédit simultanément auprès de la Banque (pour l'original du dossier) et du FOGAPE (le double du dossier)⁷³. Quant à la mise en jeu de la garantie du FOGAPE, elle s'opère de manière automatique pour chaque échéance impayée, sur présentation par la banque requérante de l'effet impayé appuyé du relevé du compte correspondant⁷⁴.

Soulignons enfin que malgré cette réforme, les moyens du FOGAPE demeurent limités. À titre d'exemple, le FOGAPE en tant qu'organisme d'État chargé de prises de participations ne peut recourir au réescompte de la B.E.A.C.⁷⁵. Cet interdit aurait pour conséquence de réduire la disponibilité de ses fonds et la portée de ses opérations.

⁷² FOGAPE, article 32, Règlement intérieur.

⁷³ FOGAPE, articles 24, 25. Décret no 84/510 du 13 juin 1984.

⁷⁴ Ibidem.

⁷⁵ Ordonnance n° 85/002 du 31 août 1985, relative à l'exercice de l'activité des établissements de crédit, article 2 et Arrêté n° 00931/MINFI/DCE/D, portant conditions de banque, article 1.

1.2.3.1.2.2 Le nouveau Code des Investissements

Comme nous l'avons déjà mentionné, le Code des Investissements à l'époque de l'Indépendance du Cameroun était silencieux en ce qui concerne les mesures de promotion spécifiques à la P.M.E. Ce n'est qu'en 1968 que des dispositions visant directement les P.M.E. s'insèrent dans le Code des Investissements. S'agissant cependant du Code des Investissements actuel, des améliorations considérables ont été apportées.

Un régime dit des "petites et moyennes entreprises" (régime C) a été spécialement élaboré et est présenté dans les articles 26* , 27 et 28 du Code des Investissements.

Résumons en quoi consiste ces privilèges:

Les P.M.E. agréées au régime C dont la durée est de dix ans bénéficient des avantages concernant l'application d'un taux réduit à 5% des droits et taxes à l'entrée et de l'exonération de ceux perçus sur certains achats effectués localement⁷⁶ pendant toute la période de validité de l'acte d'agrément; en plus pendant la durée du régime C et pour une période de huit ans ces P.M.E. sont exonérées de(s):

- l'impôt sur le capital social;
- la taxe sur la distribution du crédit (TDC);
- droits d'enregistrement;
- l'impôt des sociétés;
- l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux...

Les deux principales réformes ayant marqué le monde de la P.M.E. camerounaise à l'ère du renouveau viennent d'être présentées. Nous terminerons cette partie en mentionnant une autre disposition prise le 2 mai 1986 par Arrêté n° 00931/MINFI/DCE/D portant conditions de banque, celui-ci venant abroger le précédent Arrêté n° 131/MINFI/CE du 8

* Cet article définit les P.M.E. considérées; c'est la définition du MINCI présentée dans 1.1.1.3.

⁷⁶ Code des Investissements, article 23.

janvier 1983. Aux termes de cet arrêté, rentrent dans la catégorie des opérations privilégiées: les crédits aux petites et moyennes entreprises nationales* 77.

Le chiffre d'affaires qui était limité à 250 millions C.F.A. en 1983 passe à 500 millions; les fonds propres quant à eux ne doivent pas dépasser 100 millions (comparé à 50 millions) et les encours de crédit par caisse à court terme passent de 40 millions (en 1983) à 100 millions de F. C.F.A.

Le gouvernement et les différentes autorités monétaires, en réorganisant les anciennes structures, en améliorant et en prenant de nouvelles dispositions espèrent ainsi pouvoir accroître l'offre de crédit aux P.M.E. Voyons maintenant les actions, les résultats et les constatations découlant de ces mesures.

1.2.3.1.2.3 Quelques actions, résultats et constatations

Les mesures prises à l'ère du renouveau afin de redynamiser le financement des P.M.E. nationales ont d'après certains rapports et certaines recherches commencé à porter de bons résultats... NJAMBE NGUIJOH Richard publie certains de ces résultats⁷⁸.

En effet, des recherches effectuées par NJAMBE NGUIJOH, il ressort que du 30 juin 1985 au 19 juin 1986, les différents organes de décision du FOGAPE ont agréé 314 dossiers pour un montant global d'engagements s'élevant à 9 983 893 704 F.C.F.A. (presque 10 milliards de F.). Au tableau 10, nous en présentons la répartition par secteur d'activités.

* La définition de la P.M.E. nationale est ici celle du MINFI présentée dans 1.1.1.4.

77 Ministère des Finances, Arrêté n° 00931/MINFI/DCE/D, portant conditions de banque, article 13 d).

78 NJAMBE NGUIJOH R., L'impact du FOGAPE sur le développement des P.M.E. camerounaises, Université de Yaoundé, septembre 1986, mémoire de maîtrise.

On constate d'après la répartition des engagements que le secteur des P.M.I. vient largement en tête avec 57% des engagements.

Au tableau 11, nous présentons la situation partielle au 31 mars 1985 de la répartition des engagements par banque, garanties par le FOGAPE. On dénombre 8 banques qui sont intervenues dans le financement de 208 projets pour une enveloppe de crédit de plus de 5 milliards de F.C.F.A. La B.C.D. vient largement en tête de liste avec un montant de crédit de plus de 3 milliards de F. dont 2 milliards garantis par le FOGAPE pour 103 projets... Au cours de l'exercice 1985-1986 «les engagements par signature pris par le FOGAPE ont permis à ces banques d'octroyer plus de 7 milliards de F. C.F.A.⁷⁹».

La répartition des engagements du FOGAPE par objet de concours montre que l'organisme aura mis un accent au niveau de la création d'entreprises et le financement des équipements des entreprises nouvelles et existantes⁸⁰...

Cependant, malgré cette remarquable performance (314 engagements en un an comparé à 268 en dix ans) du FOGAPE, il s'avère que celui-ci demeure encore assez limité dans son action. La portée de son intervention est restreinte par des faiblesses au niveau:

- de son personnel d'encadrement;
- de l'équipement;
- de l'information sur la mission du FOGAPE;
- de ses ressources financières (internes et externes).

Ce dernier niveau étant celui auquel nous consacrons cette recherche, nous nous y attarderons quelque peu afin de comprendre en quoi consiste cette insuffisance.

⁷⁹ NJAMBE NGUIJOH R., L'impact du FOGAPE sur le développement des P.M.E. camerounaises, p. 73,74,83.

⁸⁰ Ibidem.

Tableau 10: Engagements du FOGAPE par secteur d'activités du 30 juin 1985 au 19 juin 1986 (montants en F.C.F.A.)

Secteur	Crédit direct	Garantie	Caution	Participation	Prêt participatif	Total	%
Industrie (PMI)	1 741 648 227	2 973 144 553	646 174 172	114 500 000	220 000 000	5 695 466 952	57,05
Commerce	894 699 436	229 240 000	98 829 334	0	0	1 222 768 770	12,25
Services	521 770 108	1 024 984 280	429 003 594	73 000 000	0	2 048 757 982	20,52
Professions libérales	202 500 000	139 200 000	0	12 000 000	117 500 000	471 200 000	4,72
Agro-pastoral	125 000 000	260 000 000	0	0	0	385 000 000	3,86
Artisanat	15 200 000	0	0	0	0	15 200 000	0,15
Entreprises diverses	44 500 000	101 000 000	0	0	0	145 500 000	1,45
TOTAL	3 545 317 771	4 727 568 883	1 174 007 100	199 500 000	337 500 000	9 983 893 704	100

Source: Département de la garantie et du crédit (FOGAPE)

L'analyse de l'affectation des ressources du FOGAPE par secteur d'activités en fonction des quotas fixés par l'article 29 du Règlement Intérieur de cet organisme, révèle que le suivi systématique de ces quotas n'a pas été observé (voir tableau 12). « Cette insuffisance de trésorerie serait due aux difficultés qu'éprouve le FOGAPE à recouvrer ses créances⁸¹ », et ceci en raison de la défection de nombreux promoteurs. Au 19 juin 1986, les créances recouvrées s'élevaient à un peu plus de 17 millions de francs pour un montant dû de plus de 233 millions F.C.F.A.

Tableau 11: Répartition des engagements par banque. Situation partielle au 31 mars 1985 (montant en millions de F. C.F.A.)

Banques	Nombre de dossiers	Montant du crédit	Montant de la garantie	$\frac{\text{Mt. garantie}}{\text{Total garantie}} \times 100$
BCD	103	3 138,6	2 002,2	59,3
BIOAC	31	479,2	361,3	10,7
BICIC	27	534,6	367,4	10,9
SCB	25	438,2	293,0	8,7
SGBC	9	324,7	192,6	5,7
CAMBANK	11	180,3	126,8	3,7
BOSTON BANK	1	25,0	20,0	0,6
PARIS BAS	1	15,0	15,0	0,4
Total	208	5 135,6	3 378,3	100

Source: FOGAPE

⁸¹ NJAMBE NGUIJOH R., L'impact du FOGAPE sur le développement des P.M.E. camerounaises, p. 83.

Tableau 12: Nature et quotas d'engagements par secteur d'activités

SECTEUR D'ACTIVITÉS	Engagements par signature et aval		Prêts directs		Participations	
	Quotas affectés %	Réalisa- tion %	Quotas affectés %	Réalisa- tion %	Quotas affectés %	Réalisa- tion %
Agro-pastoral	10	2,60	10	1,25	5	0
Industrie (PMI)	30	36,55	30	19,25	60	1,55
Commerce	10	3,7	10	8,96	10	0
Artisanat	10	0	20	0,15	0	0
Services	25	15,22	20	5,44	15	0
Entreprises diverses	10	1,01	5	0,44	10	0
Professions libérales	5	1,39	5	2,02	0	1,29
Total	100	60,47	100	37,51	100	2,84

Source: Rapport du FOGAPE

D'une façon générale, comme nous l'avons d'ailleurs fait remarquer pour l'ancien FOGAPE, les banques commerciales sont réticentes quand il s'agit de financer les projets des P.M.E. malgré toutes les dispositions prises, car elles estiment que les risques auxquels font face ces entreprises sont considérables et la rentabilité du prêt n'y est pas garantie.

Cependant, avec la nouvelle politique du renouveau axée sur le développement des P.M.E. et la confiance que commence à inspirer le FOGAPE renouvelé, certaines banques seraient peut-être prêtes à tenter une expérience plus directe dans le financement des P.M.E... C'est probablement dans le souci de mieux compléter l'action du FOGAPE dans le soutien

des P.M.E. nationales qu'un protocole d'accord fut signé le 10 mai 1986 entre la S.C.B. et le Fonds. En résumé, ce protocole consiste à:

- harmoniser les critères d'appréciation des dossiers de demandes de financement dont les deux parties sont saisies par les promoteurs des P.M.E.;
- l'engagement de la S.C.B. à dégager à chaque exercice budgétaire une dotation plancher destinée au financement des projets ayant obtenus une garantie du FOGAPE;
- réduire les délais de réponse aux demandes de crédits et à la mise en place des financements accordés;
- harmoniser et assouplir les conditions de prise de garanties primaires sur les projets P.M.E.

Cet accord entre le FOGAPE et la S.C.B. reste un cas isolé puisqu'aucune autre banque n'a encore imité cette dernière.

S'agissant du nouveau Code des Investissements, il semble que les résultats se font attendre. À ce sujet, Christian D'ALAYER rapporte certains propos recueillis au CAPME: «Nous avons instruit et présenté 204 dossiers dont 51 sont passés à l'agrément* ... mais les délais de réalisation peuvent ensuite attendre jusqu'à trois ans», et D'ALAYER d'ajouter: «Un délai somme toute normal dès lors qu'interviennent des financements publics. L'on ne fait pas mieux en France⁸²».

* Il s'agit de l'agrément au régime C des P.M.E. (Code des Investissements)

⁸² Christian D'ALAYER, Cameroun, Haro sur les banques! Journal de l'Économie Africaine, n° 85, 29 mai 1986, p. 30.

Enfin, mentionnons quelques appréciations sur les relations entre les banquiers et leurs clients P.M.E.

Les responsables des P.M.E. reprochent assez souvent aux banquiers et autres bailleurs de fonds institutionnalisés de chercher plus à placer des produits qu'à tenter de répondre aux besoins des entreprises... Et pour preuves:

- les garanties réclamées sont excessives;
- les règles imposées par les banquiers sont arbitraires et fluctuantes;
- les méthodes employées pour l'évaluation du risque de la P.M.E. sont trop rigides;
- l'engagement de la banque envers l'entreprise n'est pas toujours fiable;
- les banquiers ont des réflexes conservateurs, la préférence est très souvent accordée à la notoriété plutôt qu'à la rentabilité et au dynamisme;
- la lenteur dans l'étude des dossiers de demande de crédit et l'octroi assez tardif du crédit sont notoires;
- la sous-estimation des crédits par les banquiers par rapport aux besoins financiers exprimés par le promoteur;
- l'octroi de crédits dont les termes et les échéances ne tiennent compte ni de la nature ni de l'objet de l'exploitation...

Les banquiers quant à eux pensent qu'en réalité la P.M.E. présente un risque élevé tant sur le plan de la solvabilité que sur celui des garanties à offrir. Ainsi les promoteurs:

- sont très souvent ignorants de l'information qui devrait leur être utile;

- se présentent souvent comme des aventuriers ne sachant pas exactement ce dont ils ont besoin;
- gèrent mal leurs affaires et ne tiennent pas toujours de comptabilité;
- comptent sur leurs relations personnelles avec le banquier pour obtenir le crédit.

Après avoir présenté l'offre institutionnalisée de financement dans ses grandes lignes, examinons maintenant l'ampleur de l'offre non institutionnalisée de financement à ces P.M.E.

1.2.3.2 Les réponses du cadre financier non institutionnalisé face aux besoins des P.M.E.

Ayant déjà présenté l'essentiel sur le cadre financier non institutionnalisé constitué surtout des associations-tontines d'épargne et de crédit, dont certaines sont destinées à la consommation et d'autres à l'investissement, nous n'aurons rien à signaler ici quant aux mesures et dispositions officielles particulières concernant les tontines, car de toutes les recherches et des différents documents dont nous avons pris connaissance aucune mention n'en est faite... Cependant, il existe quelques estimations des résultats et des constatations en rapport avec l'action de ces associations en faveur de la promotion des P.M.E. au Cameroun et c'est de cela que nous parlerons dans les lignes qui suivent...

La conclusion de l'enquête CAPME/BIT*, sur 360 P.M.E. au Cameroun concernant l'acquisition de l'entreprise montre que les banques ont été impliquées 192 fois tandis que les amis ou les parents l'ont été 146 fois. Dans 54 cas aucun endettement n'a été requis (le

* Nous avons déjà fait allusion à cette enquête à la sous-partie 1.1.2.2.

tableau 13 en fait une présentation)⁸³. Si on suppose que dans la majorité des apports financiers d'amis ou de parents les tontines ont été mises à contribution, on admettra l'importance de cette source de financement. D'ailleurs L.R. LEKOA fait remarquer ce qui suit: «l'apport généralement mentionné par les promoteurs comme apport personnel est, dans 40% des cas, greffé d'une dette; d'autant plus que 3 entrepreneurs sur 4 ont eu le soutien de la tontine pour créer leur affaire⁸⁴».

Tableau 13: Origine des fonds ayant permis la création de la P.M.E. (Enquête CAPME/BIT)

Acquisition de l'entreprise	Prêt bancaire	Soutien financier ami/parent	Pas de dette
Création	170	140	50
Achat	13	4	2
Héritage	6	1	–
Autres	3	1	2
TOTAL	192	146	54

Source: Enquête CAPME/BIT

S'il est évident que les promoteurs camerounais de P.M.E. s'adressent très souvent aux tontines pour investir ou financer leurs affaires, à combien peut-on évaluer les fonds qui y transitent? À cette question Paul John Marc TEDGA répond:

⁸³ L.R. LEKOA, Du suivi des P.M.E.: cas du Fogape, p. 17.

⁸⁴ L.R. LEKOA, Du suivi des P.M.E.: cas du Fogape, p. 18.

«Un expert à Paris de la Banque Mondiale estime à quelque 150 milliards de F.C.F.A. les transactions effectuées dans ce cadre pour cette année 1986⁸⁵».

Quand on sait que la cotisation totale d'une seule séance dans une tontine d'investissement peut s'élever à plusieurs dizaines de millions de F.C.F.A., et qu'il existe plus de 67%* de la population rurale camerounaise qui n'a jamais eu recours aux institutions financières classiques; on pourrait considérer que cette estimation est tout à fait réaliste.

Par la rapidité d'obtention de crédits qu'elles offrent et par l'absence de documentation encombrante à fournir, les promoteurs sont pour la plupart convaincus que les tontines constituent le moyen de financement le mieux adapté aux réalités des besoins nationaux... En effet, Marc TEDGA rapporte les propos d'un promoteur:

Je n'ai plus d'ennuis pour dédouaner mes containers de marchandises au port de Douala, on me prête en une semaine au plus le montant sollicité, c'est-à-dire 20, 30 millions et des fois plus, alors qu'auparavant, il fallait que j'élise domicile pendant des semaines auprès de mon banquier⁸⁶...

Nous pouvons aussi apprécier jusqu'à quel point la solidarité contribue dans les tontines sérieuses, notamment celles des bamilékes, à la réussite de chacun des membres;

TEDGA écrit:

Pour certaines sommes importantes, au lieu que le bénéficiaire se voit verser le montant en espèces, il déclare simplement ce qu'il aimerait en faire. S'il souhaite ouvrir "une vente à emporter" par exemple... les membres de la tontine se chargeront d'installer tout le magasin. Si le bénéficiaire en exprime le besoin, ils

⁸⁵ Paul J.M. TEDGA, Tontines, à tout va, Afrique-Asie, n° 376, 29/06/1986, p. 30.

* Proportion de l'ensemble de la population rurale camerounaise en 1981.

⁸⁶ Paul J.M. TEDGA, Tontines, à tout va; Afrique Asie, n° 376, 29/06/1986, p. 29.

l'assisteront dans la passation de nouveaux stocks, la tenue de la comptabilité, la recherche d'un gérant compétent dans leur milieu, et même pour trouver une épouse au cas où celui-ci serait encore célibataire⁸⁷.

D'après ces quelques constatations, nous sommes portés à affirmer que l'offre de financement en faveur des P.M.E. par la structure financière non institutionnalisée n'est pas du tout négligeable en République du Cameroun.

Voyons à présent ce que pensent deux banquiers camerounais du phénomène des tontines. Dominique DUCRET écrit: «En fait, la tontine est une pratique ancienne... qui permet de pallier la rigidité du système bancaire classique imposé par le colonisateur⁸⁸»... DUCRET affirme que c'est ce que reconnaît d'ailleurs le directeur général de la S.C.B. qui, en décembre 1983, interrogé sur le phénomène "tontine", répondait dans la revue Jeune Afrique Économie: «Pourquoi les gens placent-ils leur argent dans les tontines? Parce que dans ce système, il y a un lien automatique entre l'épargne et le crédit. Celui qui épargne a la certitude de pouvoir emprunter. Ce qui n'est pas toujours le cas auprès des banques».

Quant à Paul J.M. TEDGA, il écrit que les tontines "inquiètent". Ainsi lors du congrès de l'Association Technique Africaine (A.T.A.) à Paris en avril 1984, «le directeur de la BEAC de Douala dut reconnaître l'ampleur du préjudice que ce système porte aux banques de la place, tout en approuvant du bout des lèvres leur utilité d'un point de vue macro-économique⁸⁹».

Il y a cependant une certaine controverse opposant des chercheurs qui s'intéressent au système des tontines. Les uns pensent que la pratique des tontines crée des effets

⁸⁷ Paul J.M. TEDGA, Tontines, à tout va; Afrique Asie, n° 376, 29/06/1986, p. 29.

⁸⁸ Dominique DUCRET, Une tradition au service des affaires: la tontine, Le Monde Diplomatique, mai 1986.

⁸⁹ Paul J.M. TEDGA, Tontines à tout va, Afrique Asie, n° 376, 29/06/86, p. 30.

inflationnistes bien réels dans le pays, les autres pensent qu'il n'en est rien. À cet effet, Marc TEDGA écrit:

Ces tontines sont de véritables petites banques populaires, représentant une masse de crédits qui n'influe guère sur la masse monétaire étant donné qu'elle échappe complètement à la comptabilité de la Banque Centrale, mais qui en revanche est porteuse d'effets inflationnistes bien réels. Les détenteurs de ces crédits demeurant de grands investisseurs dans différents secteurs de l'économie⁹⁰.

De son côté, Dominique DUCRET affirme:

De par sa popularité et son efficacité, c'est un véritable système financier parallèle, drainant une part considérable de l'épargne nationale qui échappe ainsi au système officiel, ce qui représente un manque à gagner pour l'État. Mais tout clandestin qu'il soit, ce système est positif de par sa fonction sociale et parce qu'il distribue des crédits sans influencer sur la masse monétaire, donc sans entraîner des effets inflationnistes⁹¹.

Si les affirmations de ces deux groupes semblent se rejoindre concernant: «...une masse de crédits qui n'influe guère sur la masse monétaire étant donné qu'elle échappe complètement à la comptabilité de la Banque Centrale...» ou encore «... drainant une part considérable de l'épargne nationale qui échappe ainsi au système officiel...», d'autres groupes par contre soutiennent fortement que: «l'argent revient dans les banques en fin de parcours⁹²». G. DJOUMBISSIE vient également défendre la thèse de la large circulation des masses monétaires entre les banques et les tontines. Il précise: «...à son insu ou ainsi, la Banque entretient une étroite collaboration avec le franc-contribuer: il existe une large circulation de fonds entre les deux organismes⁹³».

⁹⁰ Paul J.M. TEDGA, Tontines à tout va, Afrique Asie, n° 376, 29/06/86, p. 30.

⁹¹ Dominique DUCRET, Une tradition au service des affaires: la tontine, Le Monde diplomatique, mai 1986.

⁹² Christian D'ALAYER, Cameroun, Haro sur les banques! Journal de l'Économie Africaine, no 85, p. 30.

⁹³ G. DJOUMBISSIE NEMPO, Franc-contribuer, p. 93,

Certains autres groupes de chercheurs se posent la question de savoir s'il est nécessaire d'organiser ce système d'épargne traditionnelle qu'est le franc-contribuer et ce que cette activité rapporterait au fisc. G. DJOUMBISSIE une fois de plus écrit:

Mais si le franc-contribuer ne rapporte rien au fisc, c'est surtout dans notre imagination: voilà une activité populaire qui enrichit le fisc mieux que tout, à travers les investissements qu'elle suscite, les entreprises qu'elle fait subsister, les citoyens qu'elle permet de nourrir, les enfants qu'elle aide à éduquer, les malades qu'elle participe à soulager⁹⁴.

Nous terminerons par ces propos de Paul J.M. TEDGA qui reflètent assez bien le constat général qui se dégage de la réalité sur les tontines:

Socialement, les tontines ont permis de resserrer les liens entre les différentes communautés nationales. Économiquement, elles ont permis de susciter une nette volonté d'épargne à travers toutes les couches de la population tout en les amenant à réfléchir au développement de leur bien-être personnel. L'avantage incontestable du système étant le lien automatique entre l'épargne et le crédit. Une leçon à retenir⁹⁵...

Nous voici arrivés au terme de ce premier chapitre où nous avons présenté les propos des différentes recherches documentaires concernant "La P.M.E. camerounaise"... Partant d'une présentation générale des P.M.E., nous avons terminé par celle de la problématique du financement de ces P.M.E. dans leurs cadres formel et informel...

⁹⁴ G. DJOUMBISSIE NEMPO, Franc-contribuer, p. 82.

⁹⁵ Paul John Marc TEDGA, Tontines à tout va, Afrique-Asie, n° 376, 29/06/1986, p. 30.

CHAPITRE II

UNE VUE DE LA SITUATION DU FINANCEMENT DES P.M.E. SUR LE TERRAIN

II

UNE VUE DE LA SITUATION DU FINANCEMENT DES P.M.E. SUR LE TERRAIN

Cette description de l'image des P.M.E. et de leur financement sur le terrain se fera en sept sections où nous présenterons en premier lieu “les petites et moyennes entreprises échantillonnées et analysées sous l'angle de leur besoin de financement”, puis nous nous pencherons sur “une structure de financement non institutionnalisé: les associations-tontines”. La troisième sous-section consistera à mettre en évidence certains points essentiels se dégageant de quelques entrevues avec des représentants d’“une structure de financement institutionnalisée”. Nous ferons un petit crochet qui nous permettra de réaliser rapidement “une rencontre avec un organisme d'aide à l'élaboration de projets de P.M.E.: le CAPME”. Les deux sous-sections suivantes nous permettront de réaliser “une approche de la structure de financement des P.M.E. au Cameroun” d'une part, et “une approche du processus de financement global des P.M.E. au Cameroun” d'autre part. La dernière section nous donnera l'occasion de vous faire entrevoir “le climat général prévalant au sein des entreprises, des associations-tontines et des différents organismes de financement”.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous tenons cependant à faire d'un côté un rappel sur le lieu de l'intervention et de l'autre, à apporter une précision sur l'objectif méthodologique poursuivi tout au long de la réalisation de cette recherche.

En effet, comme nous l'avons déjà dit à l'introduction générale, notre intervention sur le terrain s'est surtout préoccupée du financement des P.M.E. dans la région de Yaoundé, cadre d'intervention de l'UQAC déterminé par l'ACDI concernant "l'implantation d'un incubateur d'entreprises au Cameroun, région de Yaoundé". Bien que nos investigations à propos des sources de financement nous aient menés jusqu'à Douala, nous n'avons cependant tenu compte que des P.M.E. situées dans la région de Yaoundé.

Quant à la recherche que nous avons ainsi effectuée sur le terrain, l'objectif poursuivi n'était pas d'apporter nécessairement des preuves statistiques passant par la sélection et l'étude d'échantillons importants, nous visions surtout à montrer qu'il existe un nombre suffisant de cas susceptibles de procurer des informations valables et pouvant faire partie d'un "TOUT" considérable.

2.1 LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ÉCHANTILLONNÉES ET ANALYSÉES SOUS L'ANGLE DE LEUR BESOIN DE FINANCEMENT

2.1.1 Les P.M.E. rencontrées et les objectifs poursuivis

La constitution d'un échantillon de P.M.E. pouvant être rencontrées dans le cadre de cette recherche était nécessaire et ceci a été rendu possible grâce à la collaboration du FOGAPE qui a mis à notre disposition une liste de quinze (15) P.M.E. oeuvrant dans la région de Yaoundé dans des champs d'activités variés (voir tableau 14). Afin de pouvoir prendre effectivement contact avec les propriétaires-dirigeants des P.M.E. et avoir des échanges sur des points précis, nous avons élaboré une grille d'entrevue semi-structurée comprenant vingt et une questions. Nous devrions dans un premier temps identifier les différentes entreprises, visualiser leur structure et comprendre leur fonctionnement. Puis dans un second temps, nous pencher sur leurs sources de financement interne et externe tout

en considérant les besoins nécessitant les différents financements, l'ampleur de la demande, l'offre, les différents obstacles à la demande de financement institutionnalisé et la contribution du promoteur au financement non institutionnalisé.

La poursuite et la réalisation de ces différents objectifs n'a pas été une tâche facile... Non seulement nous devons effectivement retrouver les entreprises aux adresses mentionnées (ce qui n'était pas souvent le cas), mais en plus il a fallu, après avoir établi le premier contact avec l'entrepreneur, repasser à la même adresse au moins cinq fois avant d'avoir un entretien sérieux et permettant de compléter le questionnaire avec ce dernier et ceci bien que des rendez-vous en bonne et due forme aient été pris d'avance.

Tableau 14: Échantillon de P.M.E. de la région de Yaoundé fourni par le FOGAPE

No de l'entreprise	Activité de l'entreprise
1	Confection vestimentaire
2	Prestation de services informatiques
3	Fabrication de parpaings et extraction de sable
4	Transformation de produits laitiers, glaces dures
5	Hôtellerie
6	Création de mode, style; confection vestimentaire
7	Hôtellerie
8	Fabrication de clous
9	Fabrication de meubles
10	Fabrication de fils
11	Élevage d'animaux (ferme)
12	Imprimerie
13	Boulangerie
14	Fabrication de parpaings et extraction de sable
15	Confection vestimentaire

Nous livrons ci-dessous les résultats obtenus à partir des questionnaires complétés et des entrevues réalisées avec certains propriétaires-dirigeants.

2.1.2 La présentation des résultats

Signalons tout d'abord que parmi les quinze entreprises de notre échantillon, deux d'entre elles n'ont pas pu être rejointes; plus précisément les numéros 11 et 14 et ceci malgré les efforts que nous avons fournis. Quant aux treize autres, nous avons pu effectuer une prise de contact avec les principaux dirigeants auxquels nous avons expliqué les objectifs de cette recherche et bien plus sollicité une franche collaboration de leur part. En fin de compte, dix P.M.E.* ont accepté de poursuivre cette expérience avec nous jusqu'au bout; et c'est précisément de ces dix entreprises dont nous parlerons ici.

Les résultats ont été regroupés sous deux grandes classes:

1. Les résultats généraux: ce sont ceux mettant ensemble les questions liées à l'identification, la structure et le fonctionnement de ces entreprises;
2. les résultats reliés au financement de ces P.M.E.

2.1.2.1 Les résultats généraux

Les questions 1, 2, 3, 4, 5 et 6 nous ont permis de mieux cerner les aspects généraux concernant l'identification, la structure et certains éléments de fonctionnement de ces entreprises.

* Ce sont les dix premières entreprises du tableau 14.

2.1.2.1.1 L'identification

Les trois premières questions nous ont permis de déterminer la forme juridique de ces P.M.E., leurs principales activités et leur âge approximatif.

En effet, concernant la forme juridique, trois entreprises se sont déclarées être des sociétés à responsabilité limitée (SARL), cinq des sociétés individuelles (S.I.) et les deux autres des sociétés anonymes (S.A.).

Quant à leurs principales activités, ce sont celles des dix premières entreprises représentées par le tableau 14 et résumées dans le tableau 15.

L'âge de ces entreprises varie entre un et neuf ans; en effet quatre P.M.E. n'ont pas plus de trois ans, trois autres ont entre 4 et 6 ans et les trois dernières se situent entre 7 et 9 ans.

Tableau 15: Principales activités des P.M.E. rencontrées.

Activités de l'entreprise	Nombre d'entreprises
Confection vestimentaire (création de mode, style)	2
Prestation de services informatiques	1
Fabrication de parpaings et extraction de sable	1
Transformation de produits laitiers, glaces dures	1
Hôtellerie	2
Fabrication de clous	1
Fabrication de meubles	1
Fabrication de fils	1
TOTAL	10

2.1.2.1.2 La structure et le fonctionnement

Les questions 4, 5 et 6 nous amené à considérer le nombre d'employés dans chaque entreprise, le nombre de cadres ou responsable employés, la fonction de chacun d'eux, l'âge approximatif et le sexe du cadre. Ces trois questions nous ont ainsi permis de visualiser assez rapidement sous quelle genre de structure de fonctionnement évolue chaque P.M.E.

En ce qui concerne le personnel employé dans chacune des P.M.E., il ressort que quatre entreprises ont à leur service entre 10 et 19 employés; entre 20 et 29 employés, il y a une P.M.E.; deux autres P.M.E. ont entre 30 et 39 employés et les trois entreprises restantes ont plus de 50 employés.

Le tableau 16 ci-dessous donne en détail le nombre de cadres ou responsables féminins et masculins que nous avons rencontrés dans chacune des P.M.E.*. Il ressort qu'en moyenne trois cadres travaillent dans chaque entreprise, soit deux hommes pour une femme.

Tableau 16: Cadres employés dans les P.M.E. rencontrées.

N° de l'entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Cadres féminins	4	2	1	1	0	1	1	0	0	0	10
masculins	2	3	1	3	1	2	2	2	1	3	20
Total	6	5	2	4	1	3	3	2	1	3	30

* Les numéros identifiant les P.M.E. au tableau 16 correspondent à ceux du tableau 14 présentant l'échantillon.

Le tableau 17 quant à lui fait apparaître la fonction du cadre ou responsable, sa formation, son âge approximatif et son sexe. En effet, les deux plus jeunes cadres, une femme et un homme âgés de 24 ans chacun, ont respectivement des formations de professionnelle en informatique et d'ingénieur électro-mécanicien et occupent des fonctions d'agent commercial et de responsable technique. Le cadre le plus âgé ici a 58 ans, possède une formation d'ébéniste et est responsable de la fabrication; la femme la plus âgée, 43 ans, est directrice générale et a une formation d'ingénieur en informatique. L'âge moyen approximatif est ici de 33 ans.

Quant à la structure appliquée par chacune des entreprises, nous pouvons affirmer que c'est en général une structure simple, traditionnellement hiérarchique où le directeur, la directrice ou le (la) responsable dirige l'entreprise en qualité de techniciens pour certains ou d'administrateurs pour d'autres, en se faisant aider très souvent par une petite équipe de techniciens et de spécialistes ayant probablement des tâches spécifiques au sein de la P.M.E.

Tableau 17: Identification des cadres ou responsables des P.M.E.

# Entreprise	Fonction	Formation	Age approximatif (années)	Sexe
1	Directrice	générale et couture	35	F
	Responsable-secrétariat	secrétaire	30	F
	Comptable	comptabilité	35	M
	Chef d'atelier #°1	couture	30	M
	Chef d'atelier #°2	couture	30	F
	Chef d'atelier #°3	couture	30	F
2	Directrice générale	Ingénieure-informaticienne	43	F
	Chef projet	Ingénieur-informaticien	33	M
	Analyste-programmeur	Ingénieur-informaticien	34	M
	Analyste-programmeur	Ingénieur-informaticien	30	M
	Agent commercial	Brevet professionnel informatique	24	F
3	Directrice	Générale	31	F
	Comptable	Comptabilité publique	34	M
4	Chef service commercial	Marketing	40	M
	Chef service financier	Droit et informatique	26	F
	Chef service technique	Ingénieur de travaux	25	M
	Comptable	Comptabilité	28	M
5	Agent de maîtrise	Hôtelière	34	M
6	Responsable-production	Technicien	30	M
	Recherche et développement	Ingénieur-conseil	50	M
	Responsable - relations extérieures	Générale	32	F
7	Directeur	Hôtelière	42	M
	Maître d'hôtel	Hôtelière	30	M
	Comptable	Comptabilité	32	F
8	Directeur général adjoint	Sciences économiques	35	M
	Directeur commercial	Sciences économiques	30	M
9	Responsable de la fabrication	ébéniste	58	M
10	Directeur adjoint	Gestion d'entreprise	36	M
	Chef de la fabrication	Ingénieur textile	32	M
	Responsable technique	Ingénieur électromécanicien	24	M

2.1.2.2 Les résultats reliés au financement des P.M.E.

Afin de saisir toute l'importance du financement des P.M.E. que nous avons rencontrées dans la région de Yaoundé, nous allons présenter les résultats en prenant en compte les 5 principaux points suivants:

- le potentiel de financement interne;
- le financement externe;
- l'offre de financement, une réponse à la demande des propriétaires-dirigeants
- les obstacles à la demande de financement institutionnalisé;
- la contribution du promoteur au financement externe non institutionnalisé des entreprises.

2.1.2.2.1 Le potentiel de financement interne

Nous savons que les possibilités permettant à une entreprise de réaliser un financement interne reposent principalement sur sa capacité à générer des fonds grâce à:

- 1) la rétention d'une partie des profits réalisés;
- 2) la constitution de réserve financière adéquate appelée amortissement et permettant au promoteur d'assurer la modernisation des équipements de sa P.M.E.

Grâce aux questions 8 et 10, nous avons respectivement pu dégager une approximation des bénéfices nets (ou pertes) réalisés pendant cinq exercices financiers par certaines entreprises et les réserves financières constituant les fonds d'amortissement de certaines entreprises nous ont été révélées. Mais avant de présenter le potentiel d'autofinancement de ces entreprises, nous avons pensé qu'il était préférable d'avoir une idée de l'importance des activités de chacune de ces entreprises; par conséquent nous nous sommes intéressés à leurs chiffres d'affaires respectifs.

Le tableau 18 nous donne une évolution du chiffre d'affaires de certaines de ces P.M.E. pendant une période de cinq ans au moins. En effet, le plus petit chiffre d'affaires qui est de 20 millions de F.C.F.A. pour l'exercice 1984-1985 et qui a subi un accroissement de 300% par rapport à celui de l'exercice précédent appartient à l'entreprise n° 1; quant au chiffre d'affaires le plus élevé qui se situe à plus de 445 millions de F.C.F.A., il appartient à l'entreprise n° 10. En général, il ressort que la croissance soutenue de ces différents chiffres d'affaires au fil des années confirme l'augmentation du volume des affaires pour chacune des entreprises. Serait-ce le signe d'un meilleur potentiel d'autofinancement pour chacune des P.M.E.?... Examinons alors ce qu'il en est du bénéfice net et de l'amortissement de ces entreprises.

Le tableau 19 nous permet d'apprécier l'évolution du profit net (ou perte) de certaines P.M.E. que nous avons rencontrées; cependant tous les propriétaires-dirigeants n'ont pas pu mettre à notre disposition la totalité de ces chiffres. Des huit entreprises qui ont bien voulu nous communiquer au moins un montant, l'entreprise n° 2 est la seule à avoir subi une série de pertes plus ou moins considérables durant cinq années consécutives; pourtant le chiffre d'affaires de cette P.M.E. n'a pas cessé d'augmenter, dépassant plus de 127 millions de francs C.F.A. soit un accroissement d'environ 95% durant l'exercice 1984-85 par rapport à l'exercice précédent. Le plus faible profit de l'exercice 1984-85, soit 2,5 millions de F.C.F.A., revient à l'entreprise n° 3, ce qui représente 3,12% du chiffre d'affaires durant le même exercice; quant au profit le plus élevé de l'exercice 1984-85, il se situe à un peu plus de 31 millions de F.C.F.A. soit 7,58% du chiffre d'affaires et a été réalisé par l'entreprise n° 4. La proportion la plus importante du profit par rapport au chiffre d'affaires en 1984-85 a été réalisée par l'entreprise n° 5 et se situe à 48,20%... le tableau 20 représente les différents pourcentages des profits par rapport aux chiffres d'affaires compte tenu des montants disponibles.

Tableau 18. Évolution du chiffre d'affaires des P.M.E. en F.C.F.A.

Exercice Entreprise	1980-81	1981-82	1982-83	1983-84	1984-85
1			900 000	5 000 000 + 455,55	20 000 000 + 300
2	5 426 269	9 265 700 +70,75	45 840 000 + 394,72	65 213 783 + 42,26	127 571 778 + 95,62
3					80 000 000
4	158 000 000	178 500 000 + 12,97	199 000 000 + 11,48	272 000 000 + 36,68	410 000 000 + 50,73
5		500 000	12 257 000 + 2 351,4	15 327 000 + 25	17 424 000 + 13,68
6			30 000 000	83 696 008 + 178,98	110 000 000 + 31,42
7				90 000 000	156 000 000 + 73,33
8					67 000 000
9	30 000 000	42 000 000 + 40	56 000 000 + 33,33	70 000 000 + 25	80 000 000 + 14,28
10			176 295 295	422 502 330 + 139,65	445 273 380 + 5,38

(N.B. Les pourcentages (%) d'augmentation du chiffre d'affaires d'un exercice par rapport à l'exercice antérieur apparaissent précédés du signe plus (+)).

Tableau 19: Évolution du bénéfice net (ou perte) des P.M.E. en F.C.F.A.

Exercice Entreprise	1980-81	1981-82	1982-83	1983-84	1984-85
1					8 000 000
2	(3 044 910)	(1 529 962)	(1 364 710)	(1 055 505)	(5 617 205)
3					2 500 000
4	(13 619 117)	18 151 900	18 938 000	28 285 000	31 088 000
5			4 200 000	8 400 000	8 400 000
6			12 231 438	15 498 650	24 247 471
7					
8					
9	4 500 000			16 600 000	19 500 000
10			8 009 491	15 134 944	17 749 541

(N.B. Le montant se rapportant à la perte est mis entre parenthèses)

Tableau 20: Évolution du pourcentage (%) du profit par rapport au chiffre d'affaires.

Exercice Entreprise	1980-81	1981-82	1982-83	1983-84	1984-85
1					40
2	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)
3					3,12
4	(—)	10,16	9,51	10,39	7,58
5			34,26	54,80	48,20
6			40,77	18,51	22,04
7					
8					
9	15			23,71	24,73
10			4,54	3,58	3,98

Le tableau 21 nous montre enfin l'évolution des montants des amortissements des différentes P.M.E. qui ont bien voulu nous communiquer ces chiffres. Pour certaines de ces entreprises, ces réserves paraissent relativement importantes, tel est le cas des entreprises n° 4 et n° 6, quant à celles des entreprises n° 3, n° 9 et n° 10, elles sont relativement moyennes.

Tableau 21: Évolution du montant des amortissements des P.M.E. en F.C.F.A.

Exercice Entreprise	1980-81	1981-82	1982-83	1983-84	1984-85
1				69 000	368 000
2	376 184	683 789	1 149 118	1 355 554	1 685 633
3					16 000 000
4	2 634 000	6 871 000	24 200 000	40 059 000	58 642 000
5					
6				45 278 600	60 484 810
7					
8					12 000 000
9	2 600 000			9 900 000	12 400 000
10			8 150 680	18 310 799	20 108 315

Bien que toutes les entreprises rencontrées n'aient pas pu ou voulu nous fournir l'intégralité des informations relatives au chiffre d'affaires, au profit net et à l'amortissement, nous pouvons néanmoins affirmer qu'il existe un potentiel de financement interne certain au sein de chacune des P.M.E. en autant qu'une fraction des bénéfices nets soient effectivement mis de côté et bien plus, que les réserves d'amortissement déclarées existent vraiment et puissent être disponibles en temps opportun.

2.1.2.2.2 Le financement externe des P.M.E.

Le financement externe consiste à faire appel aux fonds des institutions financières ou des agents économiques externes, afin de subvenir aux multiples besoins des entreprises. Comme nous l'avons déjà fait apparaître au premier chapitre, il s'agit d'une part du financement externe institutionnalisé et d'autre part du financement externe non institutionnalisé.

Pour une meilleure compréhension de l'important rôle qui peut être joué par les différentes sources externes de financement, nous avons grâce aux questions 11 et 18 essayé d'identifier les besoins ayant nécessité différents financements puis grâce à la question 9 nous avons pu établir la progression du financement des investissements de certaines de ces entreprises. Les questions 12 et 13 nous ont permis d'apprécier l'ampleur de la demande externe de financement.

2.1.2.2.2.1 Les besoins nécessitant les différents financements

Nous avons d'abord identifié l'aspect général et fondamental intervenant dans la formation des besoins spécifiques de l'entreprise.

En effet, il apparaît que les différentes phases de développement par lesquelles doit passer toute entreprise constituent les sources des besoins financiers de l'entreprise. Le tableau 22 nous montre que durant la première étape de développement de l'entreprise, six (6) P.M.E. sur dix (10) ont fait appel à un financement externe; pendant la seconde étape, neuf (9) P.M.E. sur dix (10) ont fait recours à une forme externe de financement; enfin six (6)

entreprises sur dix (10) ont fait appel aux sources financières externes au cours de la troisième étape de leur développement. Il est important de souligner que quatre (4) entreprises parmi les dix (10) rencontrées ont fait appel au financement externe à toutes les étapes de leur processus de développement.

Tableau 22 Demande de financement externe par rapport aux étapes de développement de la P.M.E.

Étapes de développement Entreprise	1e étape: de la conception du projet à la mise en place des installations requises	2e étape: début effectif des activités de l'entreprise (phase de démarrage) jusqu'à la 3e année des activités	3e étape: croissance des activités de l'entreprise (3 ans et plus)
1	✓	✓	✓
2		✓	✓
3		✓	
4		✓	✓
5	✓		
6	✓	✓	✓
7	✓	✓	
8		✓	
9	✓	✓	✓
10	✓	✓	✓
Total (Oui)	6	9	6

Certains besoins spécifiques contribuant à faire appel aux différentes sources de financement externe ont ensuite été identifiés; le tableau 23 en fait état. En résumé, il ressort

de ce tableau que le financement externe à moyen terme* rattaché au financement des équipements, machines ou matériel de production sans oublier celui de la construction des bâtiments a été mentionné plus souvent. Quant au financement externe à court terme, s'il est vrai qu'il a été mentionné pour les besoins en fonds de roulement, il est aussi vrai qu'il a été cité pour des besoins de construction ou d'achat d'équipements.

Tableau 23. Besoins spécifiques ayant nécessité un apport financier externe.

Entreprises	Activités (besoins)	Genres de financement		
		Court terme	Moyen terme	Long terme
1.	<ul style="list-style-type: none"> • équipement mobilier • achat de machines • marché urgent, salaires, achat matières premières 	✓	✓ ✓	
2.	<ul style="list-style-type: none"> • achat matériel informatique • équipement, matériel de bureau 		✓ ✓	
3.	<ul style="list-style-type: none"> • achat de machines • fonds de roulement 	✓	✓	
4.	<ul style="list-style-type: none"> • achat du matériel de fabrication des produits 		✓	
5.	<ul style="list-style-type: none"> • équipement 		✓	
6.	<ul style="list-style-type: none"> • fonds de roulement • construction du siège de l'entreprise • achat du matériel 	✓	✓ ✓	
7.	<ul style="list-style-type: none"> • installation, équipement 		✓	
8.	<ul style="list-style-type: none"> • immobilisation • achat des machines 		✓ ✓	
9.	<ul style="list-style-type: none"> • construction • achat machines (équipement) 	✓	✓ ✓	
10.	<ul style="list-style-type: none"> • achat des matières premières • construction • achat équipement production 	✓ ✓	✓ ✓	

* Nous avons constaté que le moyen terme au Cameroun se situe entre deux (2) et dix (10) ans, le court terme en deçà de deux (2) ans; nous n'avons pour ainsi dire rencontré aucun cas de prêt à long terme (c.à.d..au-delà de dix ans).

Nous avons enfin grâce au tableau 24 pu établir l'évolution des investissements de certaines de ces P.M.E. financés à même des fonds externes. L'importante croissance des investissements réalisés par l'entreprise n° 4 est remarquable; les investissements des entreprises n° 6, n° 8 et n° 9 sont également croissants et relativement importants, tandis que ceux des entreprises n° 7 et n° 10 sont décroissants. Ainsi la réalisation de ces investissements constitue en effet un besoin fondamental que l'on retrouve à travers les trois principales étapes de développement de l'entreprise, présentées à la question 11.

Tableau 24. Évolution des investissements des P.M.E. en F.C.F.A.

Exercice Entreprise	1980-81	1981-82	1982-83	1983-84	1984-85
1			150 000	1 500 000	8 000 000
2	5 508 885	817 399	879 000	1 612 031	646 263
3					100 000 000
4	34 856 000	76 171 000	150 800 000	24 599 900	314 876 000
5					
6			4 400 000	37 000 000	70 311 761
7				412 000 000	70 000 000
8		80 000 000	30 000 000	120 000 000	
9	10 050 000		20 000 000	23 000 000	50 000 000
10			162 121 785	49 387 490	16 033 928

2.1.2.2.2 La demande de financement et son ampleur

Les réponses que nous avons obtenues à la question 12 nous ont permis d'apprécier la diversité des demandes de financement que les P.M.E. adressent aux organismes et agents externes tout au long de leurs différentes phases de développement.

En effet, le tableau 25 montre que les P.M.E. que nous avons rencontrées font généralement appel aux sources formelles de financement (banques et organismes de garantie de prêts) ou aux sources non institutionnalisées (associations-tontines, particuliers ou amis). Concernant les Établissements Publics de Crédit et d'Épargne*, deux d'entre eux ont été assez souvent cités par les promoteurs, il s'agit de la B.C.D. et du FOGAPE. Quant aux Établissements Bancaires Commerciaux vers lesquels sont dirigés les demandes des promoteurs, ceux ayant retenu notre attention sont: la B.I.C.I.C., la S.C.B., la B.I.A.O., la S.G.B.C. et la CAMBANK; la Banque de Développement des États de l'Afrique Centrale (B.D.E.A.C.) relevant des Autorités Monétaires a été citée par l'entreprise n° 6. Six des dix promoteurs** des P.M.E. que nous avons rencontrés ont reconnu avoir fait appel assez souvent au financement des associations-tontines; en effet, cette demande est si fréquente que les dirigeants des entreprises n° 1 et n° 5 ont préféré répondre par: "plusieurs fois" à la question posée. Quant à l'entreprise n° 10, il n'y a pas de doute à affirmer que la bonne marche de ses activités à partir de l'époque de sa création jusqu'à date repose en grande partie sur les multiples apports financiers des associations-tontines: 3 pendant la première étape, 15 pendant la seconde et 14 pendant la troisième phase. Les demandes aux particuliers (amis ou

* Les principaux établissements ont été présentés au point 1.2.1.1.

** Le nombre de promoteurs ayant fait appel au financement des tontines se serait élevé à sept (7) si le propriétaire-dirigeant de l'entreprise n° 4 avait été plus ouvert envers nous... Néanmoins une petite enquête nous a montré que cette entreprise dépendait aussi des apports financiers des tontines.

autres individus) existent aussi; la promotrice de l'entreprise n° 1 affirme avoir financièrement eu le recours de son conjoint, pendant la deuxième phase; l'entreprise n° 7 a aussi été aidée lors de la première étape par des amis; le démarrage de l'entreprise n° 8 s'est réellement opéré et a été soutenu grâce à l'argent qui venait d'une autre affaire dirigée par des amis.

L'importance ou l'ampleur de toute cette demande de financement externe est reflétée au tableau 26 (réponse à la question 13) qui met assez bien en relief les différents montants que nos promoteurs ont eu à emprunter auprès des différents organismes, associations ou particuliers. Le montant total des fonds empruntés auprès des tontines soit 652 100 000 F.C.F.A. représente 1,07 fois les sommes fournies par les organismes institutionnalisés (609 millions de F.C.F.A.) à nos P.M.E.; si nous ajoutons au montant des tontines celui des particuliers (150 millions de F.C.F.A.) ce nouveau total (802,1 millions de F.C.F.A.) sera alors pratiquement égal à 1,32 fois la demande acceptée par les institutions légales. En tenant donc exclusivement compte des P.M.E. que nous avons rencontrées, nous pouvons affirmer que sur un emprunt total de 1,4111 milliard de F.C.F.A. venant financer les affaires de ces entreprises durant leurs différentes phases de développement, environ 43% des sommes proviennent des sources de financement officiellement reconnues tandis que 57% émane des associations-tontines et des particuliers... Il y a donc là matière à réflexion.

Tableau 25. La demande de financement par les P.M.E.

Sources externes	Banques et organismes de prêts			Tontines			Particuliers, amis		
	1e étape	2e étape	3e étape	1e étape	2e étape	3e étape	1e étape	2e étape	3e étape
1			1 S.C.B. FOGAPE	Plusieurs fois	Plusieurs fois	Plusieurs fois	Plusieurs	1	
2		1 B.C.D. FOGAPE	1 FOGAPE 1 Cambank						
3		1 B.C.D. FOGAPE							
4		1 FOGAPE	1 SGBC						
5	BICIC- FOGAPE			Plusieurs fois	Plusieurs fois	Plusieurs fois			
6	1 SCB	1 SCB	1 SCB- FOGAPE 1 BDEAC						
7		1 BICIC		5			2		
8		1 BIAO			4			15	
9	1 BCD		1 BCD	1	1	1			
10				3	15	14			

Tableau 26. Importance de la demande de financement
(les montants sont en milliers (x1 000) de F.C.F.A.)

Sources externes	Banques et organismes de prêts ou garanties de prêts			Tontines			Particuliers, amis		
	1e étape	2e étape	3e étape	1e étape	2e étape	3e étape	1e étape	2e étape	3e étape
1			33 000	1 300	1 500	1 200		2 000	
2		5 500	15 000						
3		85 000							
4		2 750	38 000						
5	28 000								
6	6 000	15 000	245 000						
7		60 000		100 000		30 000	23 000		
8		35 000			80 000			125 000	
9	750		40 000	1 000	11 500	15 600			
10				45 000	225 000	140 000			
TOTAL	34 750	203 250	371 000	147 300	318 000	186 800	23 000	127 000	

2.1.2.2.3 L'offre de financement, une réponse à la demande des propriétaires-dirigeants d'entreprises.

L'offre de financement telle que nous la présentons ici, repose sur la perception de différents entrepreneurs que nous avons rencontrés et qui font affaires avec les organismes de financement institutionnalisés et non institutionnalisés.

Nous parlerons ici du financement offert aux petites et moyennes entreprises tout en nous penchant sur quelques conditions directes associées à l'obtention d'un prêt, conditions que nous avons pu identifier grâce aux questions 14, 15, 16 et 17 et qui mettent respectivement en évidence les points concernant:

- les taux d'intérêts payés auprès des banques et des organismes de prêts ou de garanties de prêts;
- les montants d'intérêts payés sur les sommes empruntées auprès des tontines et des particuliers;
- les types d'emprunts effectués compte tenu des délais de remboursement.

Cependant, si la sous-partie 2.1.2.2.2 nous a permis d'évaluer l'importance de la demande de financement des entreprises visitées, elle nous a aussi permis d'apprécier le degré de réponse de l'offre face à la demande. Nous rappelons tout simplement que nous avons pu établir le niveau de réponse de l'offre officielle estimée à 43% (sur une demande de plus de 1,4 milliard de francs C.F.A.) alors que le niveau de l'offre non institutionnalisée se situe relativement à 57%. Ces chiffres sont, à n'en pas douter, les témoins d'une offre de financement des organismes et groupes financiers camerounais en direction des P.M.E.

nationales. Examinons à présent ce qu'il en est des conditions d'octroi de ces sommes d'argent aux entrepreneurs.

2.1.2.2.3.1 Les taux d'intérêts payés auprès des banques et des organismes de prêts ou de garantie de prêt

Le tableau 27, réponse à la question 14, montre la diversité des taux appliqués par les différents organismes financiers face aux demandes des P.M.E. nationales.

Les taux d'intérêts annuels varient de 8,5% à 18% ce, en fonction du type d'emprunt effectué et de l'organisme qui offre le crédit. Cependant, toutes les P.M.E. ne semblent pas trouver une réponse satisfaisante à leurs besoins de fonds auprès des organismes officiels. C'est le cas de l'entreprise n° 10 qui obtient l'intégralité de ses emprunts auprès des tontines.

2.1.2.2.3.2 Les montants d'intérêts payés sur les sommes empruntées auprès des tontines et des particuliers

Le tableau 28 révèle les montants payés en intérêts par certains entrepreneurs compte tenu des sommes perçues dans les différentes tontines dont ils sont membres ou auprès des particuliers (cas de l'entreprise n° 8). Les montants d'intérêts dont il s'agit ici peuvent être versés aux tontines à l'issue de deux sortes de transactions:

- la première transaction (la plus importante) consiste à vendre le "gros lot" à l'entrepreneur, membre de l'association à un prix supérieur ou égal à la mise à prix;

- le deuxième genre de transaction consiste à répartir en “petits lots” le produit de la vente du gros lot* et à les prêter aux membres qui en manifestent le besoin, moyennant le versement d'un montant d'intérêts à l'échéance (1, 2 ou 3 mois) du prêt consenti.

En principe les montants totaux en intérêts dépendent:

1. du prix de chaque gros lot acheté dans une ou plusieurs tontines dont l'entrepreneur est membre;
2. des montants d'intérêts versés sur les petits lots empruntés auprès d'une ou de plusieurs associations;

c'est-à-dire que la somme des prix des différents gros lots empruntés, augmentée des montants d'intérêts versés sur les petits lots, représente le montant total versé en intérêts sur les sommes d'argent empruntées auprès des tontines par chaque entrepreneur au profit de son entreprise. Toutefois, nous faisons remarquer que les montants d'intérêts mentionnés au tableau 28 tiennent uniquement compte des gros lots.

* Les recherches effectuées sur le terrain nous ont permis de constater qu'en réalité le gros lot qui est mis en vente ne requiert, séance tenante, aucun versement en espèces de son prix de la part du membre acheteur. En effet, le plus offrant des francs-contribuables propose le montant d'intérêts qu'il accepterait de payer afin d'avoir droit à une partie du gros lot et cette partie (la plus importante) lui est remise. L'autre partie, représente la valeur du montant total d'intérêts que le membre a accepté de payer. Ce paiement se fera périodiquement par l'intermédiaire de la quote-part fixe que le membre cõise. Cette deuxième partie du gros lot qui n'est pas remise au membre acheteur (mais plutôt répartie en petits montants pouvant être prêtés à d'autres membres) prend alors l'appellation symbolique de “produit de la vente du gros lot” (ou encore prix du gros lot)... En effet, au terme de l'exercice normal de la tontine, le montant total des intérêts réellement payés (grâce aux quotes-parts périodiques) sera identique à la valeur de la deuxième partie du gros lot qui avait été retenue et fractionnée en petits lots. L'exemple de l'entreprise n° 10 que nous traitons dans les lignes suivantes permettra de mieux comprendre ce mécanisme.

Tableau 27. Une vue de l'entrepreneur, des conditions de prêt des organismes formels de financement: Les taux d'intérêts (en %)

Sources externes Entreprises	Banques et organismes publics de prêts ou de garanties de prêts		
	1ère étape	2e étape	3e étape
1			11
2		10,71	10,68
3		11 14,5	
4			18
5	10,70		
6	14,50	14,50	13,50
7		12,24	
8		08,50	
9			09
10			

Tableau 28. Une vue de l'entrepreneur, des conditions de prêt des tontines et particuliers: Les montants payés en intérêts (en F.CFA).

Sources externes Entreprises	Tontines (montants)			Particuliers, amis (montants)		
	1ère étape	2e étape	3e étape	1ère étape	2e étape	3e étape
1	91 000	105 000	84 000		0	
2						
3						
4						
5						
6						
7	15 000 000		4 500 000			
8		10 500 000			25 000 000	
9		2 000 000	3 400 000			
10	9 000 000	45 000 000	28 000 000			

Les tableaux 26 et 28 nous ont permis d'élaborer le tableau 29 représentant les pourcentages des montants d'intérêts payés par rapport aux sommes empruntées auprès des tontines et des particuliers par les entrepreneurs. Ces pourcentages vont de 7% (cas de l'entreprise n° 1) à 21,8% (cas de l'entreprise n° 9) dans le cas des tontines. Concernant les particuliers nous avons 0% pour un prêt de 2 millions de F.C.F.A. à l'entreprise n° 1 et 20% pour un prêt de 125 millions à l'entreprise n° 8. Nous tenons à faire remarquer que ces pourcentages ne représentent guère les taux d'intérêts réels des sommes empruntées par les entrepreneurs auprès des tontines. Néanmoins, pour une bonne compréhension du phénomène du taux payé par un membre d'une tontine d'investissement auprès de son association, nous allons à travers le cas de l'entreprise n° 10 faire ressortir l'essentiel de ce qui doit être retenu.

- Taux d'intérêt apparent et taux d'intérêt réel. Un exemple: Cas de l'entreprise n° 10.

ÉNONCÉ Lors de la première phase de son développement, l'entreprise n° 10 a emprunté un montant de 45 millions de F. CFA (tableau 26) auprès des tontines. Ce montant a entraîné un paiement de 9 millions de FCFA (tableau 28) d'intérêts. Le délai de remboursement est de 24 mois (tableau 32), délai qui est équivalent à la durée du cycle de cotisation fixé.

Il s'agit alors de déterminer: le taux d'intérêt apparent, le taux périodique, le taux réel annuel et d'établir un plan de remboursement des sommes empruntées.

Tableau 29. Pourcentage (%) des montants d'intérêts payés par rapport aux sommes empruntées auprès des tontines et particuliers

Sources externes Entreprises	Tontines			Particuliers, amis		
	1ère étape	2e étape	3e étape	1ère étape	2e étape	3e étape
1	7	7	7		0	
2						
3						
4						
5						
6						
7	15		15			
8		13,13			20	
9		17,4	21,8			
10	20	20	20			

Remarque: Dans le cas des tontines, ces pourcentages représentent les taux apparents des intérêts réellement payés par rapport aux sommes apparentes empruntées.

TRAITEMENT DE L'ÉNONCÉ

Précisions: Un certain nombre de précisions doivent être apportées avant que nous n'abordions le traitement proprement dit de la question.

1. Le responsable de l'entreprise n° 10 nous a fait savoir qu'il contribue dans sept (7) tontines mensuellement pour une cotisation globale mensuelle de 6 000 000 de F.CFA. La somme empruntée pourrait donc provenir de plus d'une association. Toutefois, nous ne tiendrons compte que d'une seule source ici.

2. La cotisation totale (gros lot) du jour est la somme des quotes-parts fixes de tous les membres. Le montant total réuni est ensuite mis en vente parmi les membres désignés à l'achat du gros lot* ; le meilleur enchérisseur entre en possession d'une partie du gros lot, 45 millions de F.CFA pour ce cas. L'autre partie du gros lot, soit 9 millions, n'est pas remise à l'allocataire du jour; elle servira à constituer les "petits lots". Ainsi pour une cotisation totale de 54 millions de F.CFA le meilleur enchérisseur qui est ici le responsable de l'entreprise n° 10, a proposé 9 millions comme prix à payer pour entrer en possession de 45 millions de F.CFA.
3. Le délai de remboursement est de 24 mois, par conséquent nous considérerons que le cycle normal de cotisation est de deux ans pour un nombre total de 24 membres. La quote-part mensuelle fixe de chaque membre est alors de 2 250 000 F.CFA (c.à.d. $54\,000\,000\text{ F} : 24 = 2\,250\,000\text{ F}$).

Traitement 1: Ici nous émettrons l'hypothèse selon laquelle le responsable de l'entreprise n° 10 entre en possession de 45 millions de F.CFA au début du cycle de cotisation (début du premier mois) dont la durée est de 24 mois.

- A) Déterminons le pourcentage de la cotisation totale (gros lot) proposé à titre d'intérêts à payer par le responsable de l'entreprise n° 10 lors de la première séance.

* Les membres désignés à l'achat du gros lot: ce sont ceux qui cotisent régulièrement et qui n'ont pas encore, grâce au procédé de la vente aux enchères, emprunté une partie du gros lot. Tous les membres ayant déjà emprunté le gros lot lors des séances précédentes du même cycle de cotisation, ne participent pas aux enchères. Donc le gros lot n'est disponible qu'une fois par cycle pour chaque membre.

1. Nous savons que le montant total de la cotisation des 24 membres est de 54 millions de F.CFA, c'est ce montant qui est mis en vente.
2. Les enchères se sont élevées jusqu'à 9 millions de F.CFA.

Donc le pourcentage du "gros lot" proposé à titre d'intérêts à payer est de:

$$\frac{9\,000\,000}{54\,000\,000} = 16,66666667\%^*$$

B) Déterminons le taux apparent des intérêts à payer pour la somme apparemment empruntée.

1. Le responsable de l'entreprise n° 10 s'est proposé de payer 9 millions de F.CFA pour avoir droit à 45 millions.
2. Cependant, 45 millions de F.CFA n'est pas la somme réellement empruntée car la quote-part du franc-contribuable fait partie de cette somme. 45 millions est la somme apparente empruntée.

Donc le taux apparent des intérêts à payer pour l'emprunt apparent est de:

$$\frac{9\,000\,000}{45\,000\,000} = 20\% \text{ pour deux ans.}$$

Remarque: Ce sont les pourcentages déterminés de cette façon qui apparaissent au tableau 29.

C) Déterminons le taux simple apparent en considérant la somme réellement empruntée.

- La somme réellement empruntée s'élève à: 42 750 000 F.CFA (c.à.d.: 45 millions - 2,250 millions)

* Tous les calculs que nous présenterons dans le traitement de l'énoncé doivent être le plus précis possible, par conséquent nous éviterons d'arrondir les résultats obtenus.

Donc le taux simple apparent pour deux ans, en tenant compte de la somme réellement empruntée est de:

$$\frac{9\,000\,000}{42\,750\,000} = 21,05263158\%$$

Remarque: 21,05263158% est un taux simple bisannuel (le taux simple annuel étant: $21,05263158\%:2 = 10,52631579\%$). C'est comme si les intérêts de 9 millions et le capital net emprunté de 42,750 millions ne seront remboursés qu'au terme du cycle normal de cotisation (2 ans). Mais en réalité ce n'est pas ce qui se passe. Par conséquent, 21,05263158% n'est pas seulement un taux simple pour deux ans, c'est aussi un taux apparent.

D) Déterminons le taux périodique des intérêts versés mensuellement par le membre qui prend possession du prêt.

1. Nous savons maintenant que le membre a obtenu un prêt réel de 42,750 millions de F.CFA au début du cycle de cotisation. Au cours des 23 mois suivants, il devra cotiser mensuellement 2,250 millions tel qu'au terme du cycle normal de la tontine, il ait remboursé le principal de 42 750 000 F. et payé des intérêts de 9 millions, soit un total de 51 750 000 F.CFA.

2. Définissons les variables que nous utiliserons pour soutenir notre raisonnement:

P = le montant du prêt réellement reçu en F.CFA

A = le montant fixe de remboursement périodique (la quote-part mensuelle du membre) en F.CFA.

n = le nombre de périodes de remboursement

j = le taux périodique (en %) d'obtention d'un prêt auprès de la tontine.

Raisonnement: Le montant P réellement prêté par l'association au membre exige n versements égaux d'un montant A. Étant donné que l'association demande ces versements contre le prêt, la valeur de ces versements actualisés au taux j de la tontine devra alors être égale au prêt P réellement obtenu par le membre.

Par conséquent, nous pouvons écrire l'égalité suivante:

$$\begin{aligned}
 P &= \frac{A}{1+j} + \frac{A}{(1+j)^2} + \frac{A}{(1+j)^3} + \dots + \frac{A}{(1+j)^n} \\
 &= A \cdot \left[\frac{1}{1+j} + \frac{1}{(1+j)^2} + \frac{1}{(1+j)^3} + \dots + \frac{1}{(1+j)^n} \right] \\
 \text{ou } P &= A \cdot \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+j)^t} \quad (1)
 \end{aligned}$$

L'expression suivante:

$$\sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+j)^t} = \frac{1}{1+j} + \frac{1}{(1+j)^2} + \frac{1}{(1+j)^3} + \dots + \frac{1}{(1+j)^n} \quad (2)$$

est le facteur d'actualisation de la périodicité A. C'est la valeur actuelle (la valeur au moment où le membre entre en possession du prêt) d'un montant de 1 F.CFA sur n périodes au taux j. Cette expression représente une progression géométrique

G_n ($G_n = u_1 + u_2 + u_3 + \dots + u_n$) de n termes, de premier terme $u_1 = \frac{1}{1+j}$ et de

raison $q = \frac{1}{1+j}$. L'expression condensée de G_n peut alors s'écrire de la manière

suivante:

$G_n = u_1 \cdot \frac{1 - q^n}{1 - q}$, en substituant u_1 et q par leur valeur respective, nous obtenons

$$G_n = \frac{1}{1+j} \cdot \frac{1 - \left(\frac{1}{1+j}\right)^n}{1 - \frac{1}{1+j}} = \frac{1 - \frac{1}{(1+j)^n}}{(1+j) \left(\frac{1+j-1}{1+j}\right)}$$

après simplification nous obtenons:

$$G_n = \frac{1 - (1+j)^{-n}}{j} \quad (3)$$

c'est l'expression simplifiée du facteur d'actualisation.

L'égalité (1) peut alors s'écrire:

$$P = A \cdot \frac{1 - (1+j)^{-n}}{j} \quad (4)$$

De l'égalité (4) nous tirons l'égalité (5) suivante:

$$\frac{P}{A} = \frac{1 - (1+j)^{-n}}{j} \quad (5)$$

qui va maintenant nous permettre de déterminer la valeur du taux périodique j de la tontine pour le prêt consenti au responsable de l'entreprise n° 10.

Application numérique

D'après l'égalité (5), nous avons: $\frac{P}{A} = \frac{1 - (1+j)^{-n}}{j}$

or $P = 42\,750\,000$ F.CFA, $A = 2\,250\,000$ F.CFA et $n = 23$ mois.

Trouvons le taux mensuel j , le taux nominal i et le taux réel annuel r . Puis, établissons le plan de remboursement du prêt à la tontine.

SOLUTION

1. Calcul du taux mensuel j

Le rapport $\frac{P}{A} = \frac{42\,750\,000}{2\,250\,000} = 19$ est égal au facteur d'actualisation de la mensuali-

té de 2 250 000 F.

c.à.d.: $19 = \frac{1 - (1+j)^{-23}}{j}$

il s'agit alors de résoudre cette équation ayant pour inconnue j et pour le faire, nous utiliserons le procédé de l'interpolation* :

$$\text{pour } j_1 = 1,655 \% \quad \text{on a: } f_{acj_1} = 19,0000251$$

$$\text{pour } j_2 = 1,656 \% \quad \text{on a: } f_{acj_2} = 18,99791706$$

$$\text{d'où } j = 1,655\% + (1,656\% - 1,655\%) \cdot \left(\frac{19 - 19,0000251}{18,99791706 - 19,0000251} \right)$$

$$= 1,655\% + 0,000011907\%$$

$$\text{donc } = \underline{\underline{j = 1,655011907\%}}$$

C'est le taux mensuel appliqué par la tontine au responsable de l'entreprise n° 10 pour le prêt de 42,750 millions de F.CFA.

2. Calcul du taux nominal annuel i

Le membre qui entre en possession du prêt n'effectue pas en guise de remboursement de la dette des paiements annuels égaux (ou annuités), mais il effectue plutôt plusieurs paiements mensuels égaux (ou mensualités) tels qu'en une année, le nombre de paiements devant être effectués est de douze .

D'où le taux nominal annuel réclamé au responsable de l'entreprise n° 10 par la tontine est de:

$$\begin{aligned} i &= 12 j \\ &= 12 \times 1,655011907\% \end{aligned}$$

$$\text{donc } \underline{\underline{i = 19,86014288\%}}$$

* Procédé de l'interpolation: Il s'agit de trouver par "essai" deux valeurs approximatives j_1 et j_2 , telles que $j_1 \leq j \leq j_2$, ce qui implique que: facteur d'actualisation pour $j_2 \leq$ facteur d'actualisation pour $j \leq$ facteur d'actualisation pour j_1 (on note: $f_{ac} j_2 \leq f_{ac} j \leq f_{ac} j_1$). En faisant intervenir les notions de proportions

$$\text{telles que: } \frac{f_{ac} j_2 - f_{ac} j_1}{j_2 - j_1} = \frac{f_{ac} j - f_{ac} j_1}{j - j_1} \quad \text{nous obtenons: } j = j_1 + (j_2 - j_1) \frac{f_{ac} j - f_{ac} j_1}{f_{ac} j_2 - f_{ac} j_1}$$

3. Calcul du taux réel annuel r

Nous tenons compte ici de l'effet de capitalisation. Rappelons que:

Quand la capitalisation se fait une fois par année, le taux nominal d'intérêt égale le taux réel aussi appelé «taux effectif». Quand la capitalisation est plus fréquente, le taux d'intérêt annuel réel dépasse le taux nominal. Nous définissons le taux réel comme le taux composé annuel qui donne le même montant accumulé en fin d'année qu'un taux nominal comportant k capitalisation par année⁹⁶.

Nous pouvons alors écrire:

$$(1 + r) = \left(1 + \frac{i}{k}\right)^k$$

$$\text{d'où } r = \left(1 + \frac{i}{k}\right)^k - 1$$

Or $i = 19,86014288\%$ est le taux nominal

$k = 12$ est le nombre de capitalisations mensuelles par an

$\frac{i}{k} = j = 1,655011907\%$ est un taux d'intérêt mensuel

donc $r = (1 + 1,655011907\%)^{12} - 1$

$$\underline{\underline{r = 21,77146943\%}}$$

4. Plan de remboursement à la tontine

Nous savons que le remboursement du prêt réel obtenu (42 750 000 F) s'effectuera en 23 mensualités sous la forme de cotisations de 2,250 millions de F.CFA au taux mensuel $j = 1,655011907\%$. Le plan de remboursement ici a pour but de montrer que la cotisation mensuelle du membre est répartie d'une part en paiement d'intérêts et en remboursement de la somme prêtée d'autre part, ceci pendant toute la durée du cycle de la tontine.

⁹⁶ Lusztig, Schwab et Charest, Gestion financière, p. 63, 1983.

La réalisation de ce plan de remboursement nous permet d'éclairer tous ceux qui soutiennent la thèse selon laquelle "les intérêts à l'achat du gros lot sont versés séance tenante* ", car en réalité cette affirmation est erronée.

Le tableau 30 représente ledit plan de remboursement. D'après ce tableau, nous voyons que le contribuable qui entre en possession, au début du mois de janvier, d'une somme de 45 millions de francs CFA sur une cotisation totale de 54 millions, a réellement emprunté 42 750 000 F.CFA. En proposant 9 millions de F. lors des enchères comme prix à payer afin d'entrer en possession du prêt, le membre en réalité ne débourse pas cette somme illico. Cependant il accepte de recevoir aujourd'hui (à la séance de janvier) la somme apparente de 45 millions (soit 54 millions - 9 millions) ou réelle de 42,750 millions de francs (soit 45 millions - 2,250 millions) contre 23 paiements mensuels égaux de 2,250 millions de F.CFA chacun. Au terme du cycle normal de la tontine il aura alors remboursé le capital réellement emprunté, 42,750 millions et payé des intérêts de 9 millions; soit une cotisation totale de 51 750 000 de F.CFA en 23 mois.

Donc les intérêts à l'achat du gros lot ne sont pas versés séance tenante, ils sont plutôt payés pendant toute la période que dure le prêt (c'est-à-dire à partir du moment où l'on prend possession des sommes cotisées par les autres membres jusqu'à la fin du cycle normal de la tontine).

* Le mémoire de maîtrise de WANGA Martine et la thèse de doctorat de 3e cycle de BALLA AMOUGOU soutiennent cette thèse (voir les titres 1.2.1.2.2.2.3.2. Les tontines d'investissement et 1.2.1.2.2.2.4.2. La fonction de crédit; voir aussi la page 13 du mémoire de M. WANGA et les pages 31, 111, 112 et 113 de la thèse de Thomas BALLA AMOUGOU.

En annexe 4, nous présentons des extraits du mémoire de maîtrise de WANGA Martine et de la thèse de doctorat de 3ème cycle de BALLA AMOUGOU Thomas.

Tableau 30. Plan de remboursement d'un prêt apparent de 45 000 000 F, mais réel de 42 750 000 F. obtenu auprès d'une tontine au taux mensuel $j = 1,655011907\%$ (les montants sont exprimés en F.CFA).

Mois	Solde initial (début du mois) (1).	Cotisation mensuelle (2).	Intérêts sur solde initial (3). $j\% \times (1)$	Remboursement du capital (4). (2) - (3)	Solde final (fin du mois) (5). (1) - (4)
1 janv.	45 000 000	2 250 000	— 0 —	— 0 —	42 750 000
2 fév.	42 750 000	2 250 000	707 517,5901	1 542 482,41	41 207 517,59
3 mars	41 207 517,59	2 250 000	681 989,3226	1 568 010,677	39 639 506,91
4 avr.	39 639 506,91	2 250 000	656 038,5592	1 593 961,441	38 045 545,47
5 mai	38 045 545,47	2 250 000	629 658,3076	1 620 341,692	36 425 203,78
6 juin	36 425 203,78	2 250 000	602 841,4596	1 647 158,54	34 778 045,24
7 juil.	34 778 045,24	2 250 000	575 580,7897	1 674 419,21	33 103 626,03
8 août	33 103 626,03	2 250 000	547 868,9524	1 702 131,048	31 401 494,98
9 sept.	31 401 494,98	2 250 000	519 698,4808	1 730 301, 519	29 671 193,46
10 oct.	29 671 193,46	2 250 000	491 061,7847	1 758 938,215	27 912 255,25
11 nov.	27 912 255,25	2 250 000	461 951,1478	1 788 048,852	26 124 206,39
12 déc.	26 124 206,39	2 250 000	432 358,7264	1 817 641,274	24 306 565,12
13 janv.	24 306 565,12	2 250 000	402 276,5469	1 847 723,453	22 458 841,67
14 fév.	22 458 841,67	2 250 000	371 696,5037	1 878 303,496	20 580 538,17
15 mars	20 580 538,17	2 250 000	340 610,3572	1 909 389,643	18 671 148,53
16 avr.	18 671 148,53	2 250 000	309 009,7313	1 940 990,269	16 730 158,26
17 mai	16 730 158,26	2 250 000	276 886,1112	1 973 113,889	14 757 044,37
18 juin	14 757 044,37	2 250 000	244 230,8414	2 005 769,159	12 751 275,21
19 juil.	12 751 275,21	2 250 000	211 035,123	2 038 964,877	10 712 310,34
20 août	10 712 310,34	2 250 000	177 290,0115	2 072 709,988	8 639 600,347
21 sept.	8 639 600,347	2 250 000	142 986,4144	2 107 013,586	6 532 586,762
22 oct.	6 532 586,762	2 250 000	108 115,0887	2 141 884,911	4 390 701,85
23 nov.	4 390 701,85	2 250 000	72 666,63842	2 177 333,362	2 213 368,489
24 déc.	2 213 368,489	2 250 000	36 631,51203	2 213 368,488	0,001
Total	23 périodes	51 750 000	9 000 000,001	42 750 000,000	

Remarques: À la ligne du mois n° 1 (janvier), le montant de 45 000 000 F est la somme apparemment empruntée. En réalité la cotisation mensuelle (2 250 000 F.) de l'emprunteur faite au début de ce mois doit être soustraite. Ainsi la somme qui portera des intérêts et qui sera remboursée en 23 mois est 42 750 000 F. Donc pour le mois n° 1 (janvier), il n'y a pas d'intérêts à payer sur le solde initial et il n'y a pas de remboursement du capital, cependant le contribuable apporte sa quote-part (2 250 000 F) comme tous les autres membres de la tontine.

Traitement 2: Nous émettons ici l'hypothèse selon laquelle le responsable de l'entreprise n° 10 entre en possession du prêt au milieu du cycle normal de la tontine (c'est-à-dire au début du 13^e mois, janvier).

- A) Déterminons le pourcentage de la cotisation totale proposé à titre d'intérêts à payer par le responsable de l'entreprise n° 10 lors de la 13^e séance.

Comme pour le traitement 1, nous avons:

$$\frac{9\,000\,000}{54\,000\,000} = 16,66666667\%$$

- B) Déterminons le taux apparent des intérêts à payer pour la somme apparente empruntée.

1. La somme que le membre se propose de payer est 9 millions de F.
2. La somme apparente empruntée est de 45 millions.

Donc comme pour le traitement 1, nous avons:

$$\frac{9\,000\,000}{45\,000\,000} = 20\%$$

Remarques: Le membre de la tontine entre en possession du prêt au début du 13^e mois, mais pendant les douze mois précédents, il aura apporté sans faute sa quote-part mensuelle (2 250 000F). Donc il reste encore un (1) an de cotisation à satisfaire.

- C) Déterminons le taux simple apparent en considérant la somme réellement empruntée.

1. Le total des cotisations du membre pour les 12 mois passés s'élève à:
2 250 000 F x 12 = 27 000 000 F.
2. Au début du 13^e mois, le membre doit apporter sa quote-part mensuelle, soit
2 250 000 F.

3. La somme réellement empruntée au début du 13^e mois est de:

$$45\,000\,000\text{ F} - (27\,000\,000\text{ F} + 2\,250\,000\text{ F}) =$$

$$45\,000\,000\text{ F} - 29\,250\,000\text{ F} = 15\,750\,000\text{ F}.$$

Donc le taux simple apparent, compte tenu de la somme réelle empruntée, est de:

$$\frac{9\,000\,000}{15\,750\,000} = 57,14285714\%$$

Remarques: En réalité, le capital de 15,750 millions et les intérêts de 9 millions de F.CFA ne seront pas versés à la tontine à la fin du cycle de la tontine (c.à.d. onze (11) mois après l'obtention du prêt), ils sont versés mensuellement. Donc, ce taux simple annuel est apparent.

D) Déterminons le taux réel périodique des intérêts versés mensuellement par le membre de la tontine.

1. Nous savons que le contribuable a obtenu un prêt réel de 15,750 millions de francs au début du 13^e mois du cycle normal de la cotisation qui dure vingt-quatre mois. Au cours des onze mois suivants, il devra cotiser mensuellement 2 250 000 F.CFA tel qu'au terme du cycle de la tontine, il ait remboursé le principal de 15,750 millions et payé des intérêts de 9 millions soit un versement total de 24 750 000 F.CFA.

2. Les variables définies à la partie d) du traitement 1 sont les mêmes ici. Le raisonnement soutenu dans cette partie est également valable ici.

Nous considérerons alors l'égalité (5) obtenue précédemment afin de pouvoir déterminer la valeur du taux périodique j que le contribuable accepte de payer à la tontine:

$$\frac{P}{A} = \frac{1 - (1 + j)^{-n}}{j}$$

Application numérique:

$P = 15\,750\,000$ F.CFA, $A = 2\,250\,000$ F.CFA et $n = 11$ mois.

Trouvons le taux mensuel j , le taux nominal annuel i et le taux réel annuel r . Puis établissons le plan de remboursement du prêt à la tontine.

SOLUTION

1. Calcul du taux mensuel j

Le rapport $\frac{P}{A} = \frac{15\,750\,000}{2\,250\,000} = 7$ est le facteur d'actualisation

par conséquent : $7 = \frac{1 - (1 + j)^{-11}}{j}$

i
Le procédé de l'interpolation déjà utilisé servira à déterminer j :

pour $j_1 = 8,407\%$ on a: $f_{ac} j_1 = 7,000123762$

pour $j_2 = 8,408\%$ on a: $f_{ac} j_2 = 6,999787786$

d'où $j = 8,407\% + (8,408\% - 8,407\%) \cdot \left(\frac{7 - 7,000123762}{6,999787786 - 7,000123762} \right)$
 $= 8,407\% + 0,000368366\%$

donc $j = 8,407368366\%$

C'est le taux mensuel que le responsable de l'entreprise n° 10 accepterait de payer en effectuant l'emprunt apparent de 45 millions de francs (ou réel de 15,750 millions) au début du 13^e mois du cycle normal de la tontine.

2. Calcul du taux nominal annuel i^*

En une année, le nombre de paiements devant être effectués est de douze (12).

Le taux nominal annuel est alors égal à:

$$\begin{aligned} i &= 12 j \\ &= 12 \times 8,407368366\% \end{aligned}$$

donc $i = 100,8884204\%$

C'est le taux nominal annuel (les remboursements étant mensuels) que le responsable de l'entreprise n° 10 accepterait de payer, s'il effectuait au début du 13^e mois du cycle normal de la tontine l'emprunt apparent de 45 millions de F.CFA (ou réel de 15,750 millions)

3. Calcul du taux réel annuel r^*

En tenant compte de l'effet de capitalisation, k étant le nombre de capitalisations par année, le taux réel r est égal à:

$$r = \left(1 + \frac{i}{k}\right)^k - 1$$

Or $i = 100,8884204\%$ est le taux nominal annuel

$k = 12$ est le nombre de capitalisations par an

$\frac{i}{k} = j = 8,407368366\%$ est le taux mensuel

donc $r = (1 + 8,407368366\%)^{12} - 1$

$r = 163,4545009\%$

* Le raisonnement retenu au traitement 1 pour cette partie de la solution est encore valable ici.

C'est le taux réel annuel (en tenant compte d'une capitalisation mensuelle) que le responsable de l'entreprise n° 10 payerait, s'il effectuait l'emprunt apparent de 45 millions de F.CFA (ou réel de 15,750 millions) au début du 13^e mois du cycle normal de la tontine.

4. Plan de remboursement du prêt à la tontine

Nous avons, grâce au tableau 31, donné une représentation de ce plan de remboursement. En effet, nous voyons que le contribuable qui prend possession d'un montant de 45 millions de F.CFA sur une cotisation totale de 54 millions a réellement emprunté 15 750 000 F.

En proposant 9 millions de F.CFA lors des enchères comme prix à payer afin d'entrer en possession du prêt, le membre en réalité ne débourse pas cette somme "séance tenante". Il accepte plutôt de recevoir aujourd'hui (à la séance du mois n° 13) la somme apparente de 45 millions (54 millions - 9 millions) ou réelle de 15 750 000 de F.CFA (soit 45 millions - 29,250 millions) contre onze (11) paiements mensuels égaux de 2,250 millions chacun, tel qu'au terme du cycle normal de la tontine, il ait remboursé le capital réellement emprunté, 15,750 millions et payé des intérêts de 9 millions de F.CFA soit une cotisation totale de 24 750 000 F.CFA en onze mois.

Dans tout ce qui précède, nous avons montré que la confusion peut facilement s'établir lorsque les mécanismes de la tontine ne sont pas bien assimilés pour l'établissement d'un juste rapprochement entre ceux-ci et les techniques financières connues. La compréhension superficielle de ces mécanismes a pour conséquence d'engendrer des assertions erronées comme la thèse qui soutient que dans les tontines, les montants d'intérêts sont payés séance tenante.

Tableau 31. Plan de remboursement d'un prêt apparent de 45 000 000 F, mais réel de 15 750 000 F. obtenu auprès d'une tontine au taux mensuel $j = 8,407368366\%$ (les montants sont exprimés en F.CFA).

Mois	Solde initial (début du mois) (1).	Cotisation mensuelle (2).	Intérêts sur solde initial (3). $j\% \times (1)$	Remboursement du capital (4). (2) - (3)	Solde final (fin du mois) (5). (1) - (4)
1 janv.		2 250 000			
2 fév.		2 250 000			
3 mars		2 250 000			
4 avr.		2 250 000			
5 mai		2 250 000			
6 juin		2 250 000			
7 juil.		2 250 000			
8 août		2 250 000			
9 sept.		2 250 000			
10 oct.		2 250 000			
11 nov.		2 250 000			
12 déc.		2 250 000			
13 janv.	45 000 000	2 250 000	- 0 -	- 0 -	15 750 000
14 fév.	15 750 000	2 250 000	1 324 160,518	925 839,4823	14 824 160,52
15 mars	14 824 160,52	2 250 000	1 246 321,782	1 003 678,218	13 820 482,30
16 avr.	13 820 482,30	2 250 000	1 161 938,857	1 088 061,143	12 732 421,16
17 mai	12 732 421,16	2 250 000	1 070 461,549	1 179 538,451	11 552 882,71
18 juin	11 552 882,71	2 250 000	971 293,409	1 278 706,594	10 274 176,11
19 juil.	10 274 176,11	2 250 000	863 787,8323	1 386 212,168	8 887 963,943
20 août	8 887 963,943	2 250 000	747 243,869	1 502 756,131	7 385 207,812
21 sept.	7 385 207,812	2 250 000	620 901,6254	1 629 098,375	5 756 109,438
22 oct.	5 756 109,438	2 250 000	483 937,324	1 766 062,676	3 990 046,762
23 nov.	3 990 046,762	2 250 000	335 457,9293	1 914 542,071	2 075 504,691
24 déc.	2 075 504,691	2 250 000	174 495,3248	2 075 504,675	0,015 907
Total	(11 périodes)	24 750 000	9 000 000,016	15 749 999,98	

Remarques: À la ligne du mois n° 13 (janvier), le montant de 45 millions F. est la somme apparemment empruntée. En réalité les cotisations des douze premiers mois (soit 27 millions) et celle du treizième mois (soit 2 250 000 F) doivent être soustraites de ce montant apparent. Ainsi la somme qui portera des intérêts et qui sera remboursée en 11 mois est 15 750 000 F.

S'il est vrai que les montants devant être prêtés dans les tontines sont soumis au procédé de la vente aux enchères, il est aussi vrai que les intérêts à payer varient en fonction de la demande de fonds. En effet "plus grande est la demande de fonds, plus élevé sera le prix à payer; moins grande est la demande, plus le montant d'intérêts dûs se rapprochera de la "mise à prix" du gros lot"

Nous pouvons dire que ce sont "les impératifs d'affaires*" qui créent les besoins de fonds qui à leur tour amplifient la demande". Dès lors, les montants proposés comme prix à payer au cours des enchères, varient au gré des impératifs d'affaires des membres. Si l'on tient compte de la somme réellement empruntée plutôt que du montant apparent, la durée du prêt peut n'être que de quelques périodes et le taux réel d'intérêts être anormalement élevé par rapport à celui pratiqué dans les institutions reconnues officiellement. Ainsi, pour des montants identiques prêtés à des individus par des organismes formels ou des tontines, si les taux offerts par les premiers sont connus d'avance, par contre ceux pratiqués dans les tontines sont soumis aux vicissitudes des impératifs d'affaires indépendamment de la durée de ces prêts. La détermination des taux d'intérêts pratiqués au sein des tontines nécessite alors une excellente compréhension des phénomènes et mécanismes de ces associations.

2.1.2.2.3.3 Les types d'emprunts effectués compte tenu des délais de remboursement

Les réponses aux questions n^{es} 16 et 17 nous permettent de constater que les propriétaires-dirigeants que nous avons rencontrés, obtiennent surtout des institutions

* impératifs d'affaires: sont de deux ordres, ceux liés aux opportunités d'affaires et ceux rattachés aux différentes contraintes.

officielles de crédit des prêts basés sur le moyen terme* pour toutes les étapes du développement de leurs entreprises. Les prêts ainsi identifiés ont des délais allant de trois à dix ans. Aucun des entrepreneurs rencontrés n'a obtenu un prêt ayant une échéance s'étendant au-delà de dix ans.

En ce qui concerne les prêts consentis par les tontines, les échéances sont déterminées par les cycles de cotisation qui d'ailleurs ne sont pas uniformes pour toutes ces associations. En principe, le cycle de cotisation dans une tontine dépend du nombre de membres. Plus il y a de membres, autant il y a de périodes et plus le cycle s'étire. Trois (3) entrepreneurs ont reconnu avoir contracté des crédits ayant une échéance allant de deux (2) à quatre (4) ans auprès de leurs associations; ces emprunts entrent également dans la catégorie "moyen terme". Les deux autres propriétaires-dirigeants n'ont pas pu nous préciser la durée de leur cycle de cotisation. Cependant nos investigations nous ont permis de comprendre que les prêts dans les tontines varient en général entre le très court terme et le moyen terme (quatre ans étant probablement un maximum acceptable). Enfin, le répondant n° 8 a précisé avoir contracté un emprunt d'une échéance de six (6) ans auprès d'amis ou particuliers.

Les tableaux 32 et 33 permettent de visualiser les délais de remboursement et les types d'emprunts obtenus.

* D'après les informations recueillies, le moyen terme se limite à dix ans au Cameroun.

Tableau 32. Conditions de prêt des fonds aux P.M.E., une vue de l'entrepreneur: Les délais de remboursement (en nombre d'années).

Sources externes	Banques et organismes de prêts ou garanties de prêts			Tontines			Particuliers, amis		
	1e étape	2e étape	3e étape	1e étape	2e étape	3e étape	1e étape	2e étape	3e étape
1			10	cycle de cotisation	cycle de cotisation	cycle de cotisation			
2		3	4						
3		5							
4		7							
5	5								
6			7						
7		6		2		cycle de cotisation			
8		3			4			6	
9	3		6	cycle de cotisation					
10				2	4	2			

Tableau 33. Conditions de prêt des fonds aux P.M.E., une vue de l'entrepreneur: Les types d'emprunts contractés.

Sources externes	Banques et organismes de prêts ou garanties de prêts			Tontines			Particuliers, amis		
	C.T.	M.T.	L.T.	C.T.	M.T.	L.T.	C.T.	M.T.	L.T.
1		✓		✓	✓		✓		
2		✓							
3		✓							
4		✓							
5		✓							
6		✓							
7		✓			✓			✓	
8		✓			✓			✓	
9		✓			✓				
10					✓				

C.T. = Court terme

M.T. = Moyen terme

L.T. = Long terme

2.1.2.2.4 Les obstacles à la demande de financement institutionnalisé

À la question 19:

Y a-t-il des obstacles qui vous empêchent d'avoir assez souvent recours au financement des banques et autres organismes publics de prêt ou de garantie de prêts?

Huit dirigeants de P.M.E. sur dix ont répondu affirmativement à cette question, un n'a rien spécifié alors que le responsable de l'entreprise n° 6 répondait en ces termes: «Je n'ai pas d'obstacles à cause de ma crédibilité auprès des banques, j'ai réussi à avoir leur confiance, je me bats pour la garder».

Pour ceux ayant répondu affirmativement, six responsables de P.M.E. considèrent que les garanties exigées par les organismes financiers sont énormes et de par ce fait constituent le premier obstacle majeur. Cinq entrepreneurs ont évoqué la lenteur dans le traitement des dossiers de demande de crédit créant ainsi une incertitude quasi permanente quant à l'obtention du prêt. Très souvent, lorsque le crédit devient disponible, les objectifs de départ sont révolus. Trois dirigeants pensent qu'il y a un manque de compréhension et de confiance de la part des institutions financières envers les P.M.E., ce qui entraîne alors une faible prise de risque de ces organismes financiers envers les P.M.E. nécessiteuses. Deux autres propriétaires-dirigeants pensent que le détournement des projets de certains collègues et la "magouille" généralisée sont parmi les obstacles qui empêchent l'homme d'affaires camerounais de s'adresser aux organismes de financement. Enfin, un responsable de P.M.E. mentionne que la conjoncture économique difficile est également un frein à la demande de fonds.

Le tableau 34 fait apparaître ces obstacles.

Tableau 34. Une vue de l'entrepreneur: Les obstacles à la demande de financement institutionnalisé.

Obstacles		Entreprises	Total
1.	Garanties énormes, excessives	1, 3, 4, 7, 8, 10	6
2.	Lenteur dans le traitement des dossiers de crédit et dans la mise en place du crédit	1, 2, 4, 9, 10	5
3.	Manque de compréhension et de confiance de la part des financiers (Méfiance envers les P.M.E.)	3, 4, 8	3
4.	Détournement de certains projets "la magouille"	7, 10	2
5.	Conjoncture économique difficile	8	1

2.1.2.2.5 La contribution du promoteur au financement externe non institutionnalisé

Face à tous ces obstacles, la majorité de responsables de P.M.E. auxquels nous nous sommes adressés, ne se contentent pas uniquement d'attendre les apports de fonds possibles pouvant provenir des sources officielles... Ils préfèrent contribuer au financement de leurs affaires grâce à un système aux conditions plus souples: les tontines.

Soixante pour cent (60%) des dirigeants ont reconnu appartenir* à au moins une tontine d'investissement. En effet, les appartenances vont de deux associations (cas des entreprises

* Le dirigeant de l'entreprise n° 4 a nié appartenir à une quelconque association. Cependant une petite enquête nous a révélé qu'il est un fervent adepte des tontines.

1, 5 et 9) à sept associations (cas de l'entreprise n°10), en passant par cinq (cas de l'entreprise n° 7) et six associations (entreprise n° 8).

En général, les contributions des membres se font sur une base périodique mensuelle. Le tableau 35 nous permet de constater que pour une participation de six membres à vingt-quatre tontines, il se dégage une cotisation mensuelle de 21 200 000 F.CFA (ou annuelle de 254,4 millions de francs CFA) soit une contribution approximative mensuelle moyenne par tontine de 883 333 F.CFA, ce qui n'est pas négligeable.

Tableau 35. La contribution du responsable de P.M.E. au financement externe non institutionnalisé de son entreprise: Montant total de cotisation périodique compte tenu du nombre de tontines dont le responsable est membre. (les montants sont en F.CFA)

Entreprise \ Tontines, cotisations	Nombre de tontines	Cotisation mensuelle totale	Cotisation annuelle totale
1	2	300 000	3 600 000
2			
3			
4			
5	2	1 400 000	16 800 000
6			
7	5	2 500 000	30 000 000
8	6	10 000 000	120 000 000
9	2	1 000 000	12 000 000
10	7	6 000 000	72 000 000
Total	24	21 200 000	254 400 000

2.2 UNE STRUCTURE DE FINANCEMENT NON INSTITUTIONNALISÉ: LES TONTINES

2.2.1 Les membres des tontines et les objectifs poursuivis sur le terrain

Dès le départ, nous avions le pressentiment que cette recherche sur les tontines ne serait pas facile. À l'opposé des P.M.E., les associations de ce type en général, n'ont pas pignon sur rue; d'où la difficulté permanente de pouvoir élaborer un échantillon qui soit à la hauteur des objectifs que nous nous étions fixés. Mais il nous fallait essayer et c'est ce que nous avons fait.

Par des démarches personnelles, nous nous devions d'entrer en contact avec des membres de quelques tontines d'affaires, dans la région de Yaoundé. Signalons cependant que le questionnaire sur les P.M.E., grâce à quelques-unes de ses questions axées directement sur l'intérêt des entrepreneurs pour ce type d'associations, nous avait déjà permis d'identifier six responsables de P.M.E. membres des tontines. D'autres renseignements obtenus par la suite, nous ont conduit à d'autres membres de quelques groupes de tontines. Nous avons ainsi pu constituer un échantillon de seize membres, appartenant non seulement à des tontines qui évoluent à Yaoundé, mais aussi à certaines qui opèrent à Douala.

Afin de pouvoir effectivement prendre contact avec les membres des tontines et obtenir des informations capables d'enrichir notre recherche, l'outil principal retenu fut le questionnaire. En effet, vingt questions nous ont servi à identifier dans un premier temps quelques associations grâce à la collaboration de certains de leurs membres. Nous nous sommes ensuite intéressés à l'offre de financement des tontines en examinant spécifiquement:

la provenance de l'offre, la destination de l'offre, l'importance de l'offre, les conditions de l'offre et l'offre pour le financement des investissements communs. Nous nous sommes ensuite penchés sur les rapports existant entre différents groupes de tontines puis entre ceux-ci et d'autres organismes de financement. Nous avons enfin terminé notre investigation sur ces associations en demandant aux répondants de préconiser les améliorations possibles pouvant accroître l'efficacité des tontines.

Toute cette démarche nous a alors permis de mieux comprendre la philosophie et les mécanismes de la tontine. Avant de nous consacrer à la présentation des résultats, les lignes qui suivent nous permettront de donner un exemple concret du type de tontines rencontrées et du genre de transactions qui y sont effectuées.

2.2.2. Exemple de fonctionnement du type de tontines d'affaires rencontrées

- ÉNONCÉ:

Douze hommes d'affaires, ayant constitué un groupe dénommé, "L'Amical des 12", s'exercent mensuellement aux activités de franc-contribuer. Les séances ont lieu chaque douzième jour à 19 heures dans la salle de réunion d'un bel hôtel de la place, propriété du président du groupe.

La quote-part fixe s'élève à 800 000 F.CFA et la mise à prix du gros lot est de 1 000 000 de F.CFA. La partie de la cotisation (que nous appelons symboliquement: "produit de la vente du gros lot" ou "prix du gros lot") qui n'est pas remise à l'acheteur du gros lot, augmentée des remboursements des petits lots des séances précédentes et de leurs

intérêts est répartie en petits montants variables (compte tenu des besoins des autres membres). Ces petits montants appelés: “petits lots” sont alors prêtés à certains membres au taux mensuel de 10% avec une échéance d'un mois.

À l'aide d'un tableau détaillé (tableau 36), nous présentons le déroulement de la tontine en chiffres au fil des mois et nous mettons en évidence les points suivants:

- les offres des membres;
- les membres acheteurs bénéficiaires des gros lots;
- le montant apparent reçu par un membre;
- les petits lots et les intérêts afférents;
- le tour gratuit;
- le montant réel reçu par un membre;
- la somme réelle cotisée par chaque membre acquéreur du gros lot après obtention de celui-ci;
- les intérêts réellement payés sur les gros lots (offre réelle du membre);
- le partage entre les membres des intérêts réalisés par l'association.

Cependant, avant d'aborder l'explication des différents résultats du tableau 36, nous tenons à rappeler une précision importante déjà signalée lors de la présentation de la sous-partie 2.1.2.2.3.2*. Cette précision a trait à l'acquisition des gros lots, des montants d'intérêts qui s'y rattachent et des sommes affectées aux petits lots. Mais tout d'abord, nous précisons les termes: cycle normal et cycle variable de la tontine; tour gratuit et membres désignés pour l'achat du gros lot.

* Les montants d'intérêts payés sur les sommes empruntées auprès des tontines et des particuliers.

- PRÉCISIONS

1. Cycle, cycle normal, cycle normal modifié, cycle variable.

- a) Cycle: Un cycle (ou un exercice) de la tontine est égal au nombre de périodes qu'il faut, pour que chaque membre ait eu droit au lot le plus important qui en principe n'est disponible qu'une fois par période. La période retenue ici est le mois.
- b) Cycle normal: Une tontine respecte un cycle normal de cotisation lorsque le nombre total de périodes* correspond au nombre total de membres inscrits sur la liste. Ainsi, si le régime est mensuel et si la tontine totalise douze membres, alors le cycle normal est de douze mois. Au terme des douze mois, chaque membre aura perçu le gros lot.
- c) Cycle normal modifié: Une tontine fonctionne suivant un cycle normal modifié lorsque le nombre total de périodes est un sous-multiple du nombre total de membres inscrits sur la liste. Le régime étant mensuel et la tontine totalisant douze membres, le cycle est dit normal modifié si l'exercice de la tontine dure 6 mois, 4 mois, 3 mois ou 2 mois avec respectivement 2 gros lots, 3, 4 ou 6 gros lots mensuellement. Si par exemple la tontine dure six mois, deux membres pourront chaque mois entrer en possession du lot le plus important (un pour chacun).

* Remarque: En parlant de période, il est très important de comprendre qu'en réalité la dernière période (ici le mois) d'un cycle n'est entamée que d'un jour lorsque l'exercice de la tontine prend fin. Exemple: 12 périodes ou 12 mois correspondent en pratique à 12 séances dont une par période (mois). La dernière séance, qui marque la fin du cycle de la tontine, se déroule au début de la dernière période. Dans ce cas, il y a donc 11 périodes effectivement consommées et une période "théorique", la dernière, dont on considère uniquement le début (journée de la dernière séance). Cette remarque est valable pour l'ensemble du travail présenté ici et en rapport avec les tontines.

- d) Cycle variable: Une tontine possède un cycle variable de fonctionnement lorsque, le nombre total de périodes ne peut être déterminé a priori à partir de la connaissance que l'on a du nombre total de membres inscrits sur la liste. Ici, c'est l'ampleur des transactions fondées sur l'importance des "prix des gros lots", les prêts des petits lots et leurs remboursements qui déterminent la longueur du cycle. Étant donné que l'ampleur de ces transactions est variable, le cycle lui-même devient par conséquent variable. Ainsi d'un exercice à l'autre, on n'aura pas nécessairement la même durée. La tontine ayant douze membres inscrits, l'importance des transactions peut être telle qu'au lieu d'un cycle normal de douze mois, on ait par exemple un cycle de neuf mois, de dix ou de onze mois. Douze mois étant toujours la limite supérieure au-delà de laquelle la longueur du cycle ne peut s'étendre. Cependant le principe du "tour gratuit" est essentiel pour la bonne compréhension du cycle variable.

2. Tour gratuit.

Dans la plupart des tontines d'affaires, les différents remboursements des petits lots et de leurs intérêts s'ajoutent lors de chaque séance au "prix de vente du gros lot" (plus exactement à la partie du gros lot qui n'est pas remise au contribuable acheteur du montant le plus important du jour). On obtient alors un nouveau montant d'argent qui peut être:

- a) réparti (si ce montant n'est pas égal ou supérieur à l'équivalent d'un gros lot) en d'autres petits lots qui à leur tour sont prêtés au taux prévu.

- b) mis en vente* aux enchères si la valeur de ce montant est égale ou supérieure à celle de la cotisation mensuelle normale de l'ensemble des membres inscrits. Lorsqu'un pareil cas se produit, on procède lors de cette séance à deux ventes de gros lots:
- le premier gros lot provenant des cotisations normales de la séance mensuelle;
 - le deuxième gros lot étant le fruit de la vente du premier cité, augmenté de tous les remboursements (intérêts compris) des petits lots des séances précédentes.

Lorsque le cas b) se produit, le cycle de la tontine diminue forcément d'une période (ici un mois) et les contribuables se trouvent à cotiser un nombre inférieur de mois de ce qui était normalement prévu. On dit alors qu'il y a eu un "tour gratuit". Si les prix des gros lots au cours des différentes séances mensuelles sont importants et si les remboursements des petits lots et de leurs intérêts s'effectuent régulièrement, il y aura alors plus d'un "tour gratuit" au cours d'un cycle de cotisation de la tontine.

3. Membres désignés pour l'achat du gros lot.

Ce sont les membres qui cotisent régulièrement et qui n'ont pas encore, grâce au procédé de la vente aux enchères, acheté (ou emprunté) la partie la plus importante du gros lot. Tous les membres ayant déjà emprunté le gros lot lors des précédentes séances du même cycle de cotisation, ne participent pas aux enchères car le gros lot n'est disponible qu'une fois pour chaque membre inscrit durant le cycle. Cependant, ces membres sont éligibles sous certaines conditions internes à chaque association, à l'attribution des petits lots.

* Si le nouveau montant est exactement égal à la valeur des cotisations mensuelles de l'ensemble des membres inscrits alors il est mis en vente. Par contre, s'il est supérieur à la valeur des cotisations mensuelles des membres, l'équivalent des cotisations mensuelles des membres est mis en vente et le solde constitue les petits lots.

4. L'acquisition des gros lots*, les montants d'intérêts, les petits lots.

Au cours d'une séance mensuelle de la tontine, tous les membres versent leur quote-part fixe (800 000 F.CFA pour ce cas). La cagnotte ainsi constituée (9 600 000 de F.CFA) représente le "gros lot cotisé" qui sera mis en vente moyennant un paiement minimum d'intérêts de 1 million de F.CFA (c'est la mise à prix). Les enchères sont alors ouvertes.

Après son engagement sur le montant d'intérêts qu'il accepterait de payer, le plus offrant des contribuables (parmi les membres désignés pour l'achat du gros lot) reçoit séance tenante la partie la plus importante du gros lot cotisé, c'est le "gros lot acheté". L'autre partie du gros lot cotisé (la moins importante), représente la valeur du montant total d'intérêts que le contribuable bénéficiaire du gros lot acheté a accepté de payer. Ce paiement se fera périodiquement par l'intermédiaire de la quote-part fixe que le membre cotisera par la suite chaque mois. En effet, chaque versement mensuel de la quote-part fixe du membre comprend d'une part, le remboursement du capital réellement emprunté et le paiement d'autre part, des intérêts sur la dette réellement contractée (voir les tableaux 30 et 31). Ainsi, au terme de l'exercice normal (ou cycle normal) de la tontine, le montant total des intérêts réellement payés par le membre sera identique à la valeur de la deuxième partie du gros lot cotisé (la partie la moins importante) qui n'avait pas été remise au contribuable acheteur. Cette deuxième partie du gros lot cotisé, qui est égale à la valeur des intérêts réellement payés par le

* Pour plus de précisions, nous parlerons désormais de
- "gros lot cotisé" qui désigne le total des cotisations mensuelles des membres et
- "gros lot acheté" ou "gros lot reçu" qui désigne la partie reçue du lot cotisé.
Par principe le "gros lot cotisé" est strictement supérieur au "gros lot acheté".

membre au terme du cycle normal de la tontine, prend le nom symbolique de “produit de la vente du gros lot” ou “prix du gros lot”.

Et bien plus, la partie du gros lot cotisé qui n'est pas remise au membre acheteur est répartie en petits montants, pouvant être prêtés à d'autres membres, selon leurs besoins à un taux mensuel fixe et pour une échéance d'un mois ou plus, d'après les conditions de chaque association. Ces petits montants variables prennent le nom de “petits lots”.

- Présentation des résultats du tableau 36: Exemple d'une tontine d'affaires

Sur le tableau 36, les douze hommes d'affaires sont représentés par les douze premières lettres de l'alphabet (de A à L) et les mois de cotisation pour un cycle normal vont de janvier à décembre. La quote-part mensuelle fixée étant 800 000 F.CFA, le gros lot cotisé mensuellement est constant et s'élève à 9,6 millions de F.CFA. La ligne portant le numéro (1) indique ce montant total.

Ceci étant dit, présentons maintenant les résultats les plus importants.

Tableau 36. Exemple d'une tontine d'affaires: Mise à prix sur le "gros lot" – Prêt des "petits lots" – Principe du "tour gratuit". (Les montants sont en milliers (x 1 000) de francs CFA).

Membres	Mois												Total
	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov	Déc.	
A	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	0	0	8 000
B	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	0	0	8 000
C	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	0	0	8 000
D	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	0	0	8 000
E	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	0	0	8 000
F	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	0	0	8 000
G	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	0	0	8 000
H	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	0	0	8 000
I	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	0	0	8 000
J	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	0	0	8 000
K	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	0	0	8 000
L	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	0	0	8 000
(1) Total	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600	0	0	96 000
(2) Mise à prix	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000			
(3) Dernière offre	2 500	2 200	2 000	2 000	2 000	1 900	1 700	1 500	1 100	1 000			
(4) Allocataire	D	F	G	K	E	J	I	C	L	A			
(5) Montant apparent reçu: "gros lot"	7 100	7 400	7 600	7 600	7 600	7 700	7 900	8 100	8 500	8 600			(1) – (3)
(6) Total "petits lots"	2 500	4 950	7 445	<u>10 189,5</u> 2 689,5	4 958,45	7 354,295	<u>9 789,7245</u> 1 789,7245	3 468,69695	4 915,566645	6 407,12331			(8) + (3)
(7) Intérêts "petits lots"	0	250	495	744,5	268,95	495,845	735,4295	178,97245	346,869695	491,5566645			(6) du mois antérieur x 10%
(8) Remboursement petits lots et intérêts	0	2 750	5 445	8 189,5	2 958,45	5 454,295	8 089,7245	1 968,69695	3 815,566645	5 407,12331			(6) du mois antérieur + (7)
(9) Montant "tour gratuit"				9 600			9 600						
(3) Dernière offre Tour gratuit				2 100			1 600						
(4) Allocataire: Tour gratuit				H			B						
(5) Montant apparent reçu: gros lot, tour gratuit				7 500			8 000						(9) – (3')
(10) Montant réel emprunté (acheté)	6 300	5 800	5 200	<u>4 400</u> 4 300	3 600	2 900	<u>2 300</u> 2 400	1 700	1 300	600			(5) – total des sommes cotisées par le membre au moment où il achète
(11) Montant réel cotisé après obtention du "gros lot"	7 200	6 400	5 600	<u>4 800</u> 4 800	4 000	3 200	<u>2 400</u> 2 400	1 600	800	0			Quote-part x le nombre de mois restants
(12) Intérêts réels payés pour le "gros lot"	900	600	400	<u>400</u> 500	400	300	<u>100</u> 0	-100	-500	-600			(11) – (10)

1. Les offres des membres

Nous avons déjà eu à affirmer dans la sous-partie 2.1.2.2.3.2* que ce sont les impératifs d'affaires qui créent les besoins de fonds qui à leur tour amplifient la demande. Par conséquent, les montants proposés comme prix à payer au cours des enchères varient au gré des impératifs d'affaires des membres. Cette affirmation est assez bien illustrée aux lignes (3) et (3') qui représentent les dernières offres (ou prix d'achat) proposées par les membres.

Nous voyons par exemple qu'au cours du mois de janvier, premier mois du nouveau cycle, les enchères ont atteint 2,5 millions de F.CFA soit 1,5 million de plus que la mise à prix initiale. Au cours des deux mois suivants, elles ont atteint respectivement 2,2 millions et 2 millions de F.CFA. Puis 2 millions et 2,1 millions en avril où il y a deux gros lots**. Bien que le nombre de membres soit passé de douze à huit, l'offre faite pour le second gros lot du mois d'avril dépasse pourtant de 100 000 F.CFA les offres faites pour les deux gros lots précédents. Cette différence apparaît probablement à cause des impératifs d'affaires auxquels doit faire face le membre acquéreur***. Les offres des mois subséquents ont observé une courbe descendante pour atteindre la mise à prix au mois d'octobre avec le membre A.

* Les montants d'intérêts payés sur les sommes empruntées auprès des tontines et des particuliers (voir: traitement 2, conclusion).

** Voir le principe du tour gratuit.

*** Deux membres ayant des impératifs d'affaires assez sérieux peuvent à eux deux faire grimper les enchères de plusieurs milliers de francs au-dessus des offres antérieures.

2. Les membres acheteurs, bénéficiaires des gros lots.

Les membres pouvant participer aux enchères du gros lot cotisé sont les “membres désignés pour l'achat du gros lot”. Le plus offrant des membres (le meilleur enchérisseur) de la séance en cours entre en possession du gros lot acheté.

Les lignes qui ont les numéros (4) et (4') et qui portent les mentions “allocataire” et “allocataire: tour gratuit”, font apparaître le membre ayant emporté les enchères chaque mois. En janvier, le membre D ayant proposé le montant le plus élevé, 2,5 millions de F.CFA. a eu droit au gros lot acheté de 7,1 millions (ligne (5)). En février, F a obtenu un gros lot acheté de 7,4 millions pour 2,2 millions de F.CFA et en mars, G a obtenu un gros lot acheté de 7,6 millions pour 2 millions de F.CFA. Par contre en avril, il y a deux gros lots achetés: le premier, 7,6 millions obtenu par K pour 2 millions et le second 7,5 millions (ligne (5')) acheté par le membre H pour 2,1 millions de F.CFA.

En observant les lignes (4), (4'), (5), (5'), (3) et (3') du tableau 36, le lecteur peut déterminer l'allocataire d'une séance mensuelle, le montant du gros lot acheté et le prix offert.

3. Le montant apparent reçu par un membre

Nous définissons le montant apparent reçu par un membre comme étant égal au gros lot cotisé diminué de la meilleure offre faite par ce membre (meilleur enchérisseur). Le montant apparent reçu est alors équivalent au gros lot acheté. Cependant, nous faisons remarquer que le gros lot acheté n'est pas le montant réel reçu ou l'emprunt réellement contracté par le membre.

Les montants apparents reçus ou gros lots achetés apparaissent sur les lignes (5) et (5'); leur détermination se fait grâce aux lignes (1) et (3) ou (9) et (3').

4. Les petits lots et les intérêts afférents

Nous savons que suite à la vente aux enchères, le gros lot cotisé est réparti en deux montants. Le premier montant qui représente le gros lot acheté (ou le montant apparent reçu) est remis au meilleur enchérisseur. Le deuxième montant, représentant le prix du gros lot (ou la valeur des intérêts que le contribuable s'engage à payer, constitue la somme attribuée aux petits lots pour la première période ou une partie seulement de la somme attribuée aux petits lots (dans le cas des périodes subséquentes). La somme totale s'obtient en ajoutant au prix du gros lot de la séance en cours, les remboursements des petits lots de la séance précédente augmentés de leurs intérêts. Les lignes (6), (7) et (8) présentent les différents résultats.

Nous avons par exemple:

pour le mois de janvier, 2,5 millions de F. qui constituent le montant total des petits lots* pouvant être prêtés au taux mensuel de 10% et remboursables lors de la séance de février. En février, les petits lots prêtés en janvier ont rapporté 250 000 F.CFA, ce qui entraîne un remboursement total de 2,750 millions. En ajoutant à ce montant la somme représentant la meilleure offre du mois de février, soit 2,2 millions, nous obtenons alors 4,950 millions de F.CFA., disponibles pour les petits lots en février. Le lecteur est invité à vérifier la suite des calculs en utilisant le même raisonnement.

* Le remboursement des petits lots et des intérêts en janvier est nul et 2,5 millions de F.CFA représentent la meilleure offre faite en janvier.

5. Le tour gratuit

Lors de la séance d'avril, les douze membres ont apporté leur quote-part respective, ce qui a donné un gros lot cotisé de 9,6 millions de F.CFA. Les enchères se sont élevées jusqu'à 2 millions, le gros lot acheté par le membre K est de 7,6 millions de F.

La somme de 2 millions non remise au membre K vient s'ajouter aux 8 189 500 F.CFA constituant les remboursements avec intérêts des petits lots prêtés en mars. Ce qui porte à 10 189 500 F.CFA la somme totale pouvant être à nouveau prêtée en avril.

Les 10 189 500 F.CFA sont supérieurs de 589 500 F au total d'une cotisation mensuelle de tous les membres; par conséquent, il y aura au cours de la même séance d'avril, un second gros lot d'une valeur de 9,6 millions de F. Pour ce second gros lot, la meilleure offre de 2,1 millions a été faite par le membre H qui reçoit alors un gros lot acheté d'une valeur de 7,5 millions (9,6 millions – 2,1 millions); un tour gratuit vient d'avoir lieu. En regardant les lignes portant les numéros (6), (9), (3'), (4'), (5') et la colonne avril, le lecteur peut reconstituer tous ces résultats.

Ce nouveau gros lot acheté étant attribué au membre H, le montant réellement disponible pour les petits lots en avril est de 2 689 500 F.CFA* (589 500 F + 2 100 000 F ou 10 189 500 F – 7 500 000 F.).

* À l'intersection de la ligne (6) du tableau 36 et du mois d'avril, il y a deux montants. Le premier, 10 189 500 F permet de constituer un second gros lot de 9,6 millions. Le second, 2 689 500 F constitue le montant réel disponible pour les petits lots en avril. Cette remarque est aussi valable pour la ligne (6) et les montants du mois de juillet).

Au cours du mois de juillet, en plus du gros lot mensuel qui revient au membre I, le principe du tour gratuit s'applique de nouveau et le second gros lot acheté, soit 8 millions revient au membre B. Avec deux tours gratuits obtenus, le cycle se termine alors en octobre soit deux mois plus tôt sur un cycle normal de douze mois.

6. Le montant réel reçu par un membre

Nous avons affirmé précédemment que, les gros lots achetés et reçus par les membres sont des montants apparents et non réels. Nous allons maintenant mettre en évidence les montants réellement empruntés par chaque membre.

Traitons à titre d'exemple les cas des deux membres suivants: K et B qui sont respectivement les meilleurs enchérisseurs des mois d'avril et juillet.

Cas du membre K

- Nous savons que K entre en possession d'un gros lot acheté de 7,6 millions en avril, quatrième mois du cycle.
- L'épargne déjà constituée par K lors des trois premiers mois (c.à.d.: janvier, février et mars) s'élève à:

$$800\ 000\ \text{F} \times 3 = 2\ 400\ 000\ \text{F}$$

- La quote-part de K entrant dans le gros lot d'avril est de: 800 000 F.
- Par conséquent la somme appartenant réellement à K et qui n'est pas un emprunt s'élève à:

$$2\ 400\ 000\ \text{F} + 800\ 000\ \text{F} = 3\ 200\ 000\ \text{F}$$

- Donc l'emprunt réellement contracté par le membre K est de:

$$7\ 600\ 000\ \text{F} - 3\ 200\ 000\ \text{F} = \underline{\underline{4\ 400\ 000\ \text{F}}}$$

Ainsi, si le présent cycle était normal (c.à.d. douze mois pour douze membres), on aurait dit que K a contracté un emprunt réel de 4,4 millions remboursables en huit mois pour une cotisation totale de 6,4 millions (800 000 F x 8) d'où se dégageraient les 2 millions d'intérêts débiteurs réels (6,4 millions – 4,4 millions) proposés lors des enchères en avril. Mais la réalité est différente.

Cas du membre B

Au cours du mois de juillet, grâce au principe du tour gratuit, B entre en possession du second gros lot acheté de 8 millions de F.CFA.

- L'épargne déjà constituée par B lors des six premiers mois (de janvier à juin) est égale à:

$$800\ 000\ \text{F} \times 6 = 4\ 800\ 000\ \text{F}$$
- La quote-part de B pour le mois de juillet est de: 800 000 F.
- La somme appartenant réellement à B et qui n'est pas un emprunt est:

$$4\ 800\ 000\ \text{F} + 800\ 000\ \text{F} = 5\ 600\ 000\ \text{F}$$
- Donc l'emprunt réellement contracté par le membre B s'élève à:

$$8\ 000\ 000\ \text{F} - 5\ 600\ 000\ \text{F} = \underline{\underline{2\ 400\ 000\ \text{F}}}$$

Ces deux exemples peuvent permettre au lecteur de reconstituer les résultats des montants réellement empruntés (ou achetés) par chaque membre. Ces sommes apparaissent sur la ligne (10)*.

* Les intersections des colonnes avril et juillet avec les lignes (10), (11) et (12) ont chacune deux montants. Chacun des premiers montants en avril se rapporte à K, tandis que le second se rattache à H (Exemple: 4,4 millions est le montant réel emprunté par K et 4,3 millions par H). En juillet, les premiers montants concernent I tandis que les seconds sont reliés à B.

7. La somme réelle cotisée par chaque membre acquéreur du gros lot après obtention de celui-ci

Une fois le gros lot obtenu, le membre doit bien sûr continuer à honorer ses mensualités afin de pouvoir d'une part rembourser la dette réellement contractée et payer d'autre part les intérêts réellement dûs.

En considérant par exemple les cas des membres D et A bénéficiaires des gros lots achetés de janvier et octobre, nous observons que:

- D ayant obtenu un prêt apparent de 7,1 millions ou réel de 6,3 millions en janvier et considérant a posteriori que le cycle a eu une durée de dix mois et non douze, il a donc fallu à D apporter sa quote-part neuf (9) fois pour un montant total réel de 7,2 millions de F.CFA (800 000 F x 9) afin d'éponger sa dette réelle de 6,3 millions.
- A ayant obtenu un prêt apparent de 8,6 millions ou réel de 600 000 F.CFA en octobre et sachant a posteriori que ce membre a été le dernier à entrer en possession du gros lot, il n'aura donc aucun montant à cotiser après le dixième mois, le cycle étant terminé.

Le montant total cotisé par chaque membre après être entré en possession du gros lot acheté apparaît sur la ligne (11).

8. Les intérêts réellement payés sur les gros lots.

Le montant réel cotisé par chaque membre après l'obtention du gros lot étant d'une part connu (ligne (11)) et le montant réellement emprunté par chaque membre étant d'autre part mis en évidence (ligne 10)), dès lors, les intérêts réellement payés pour les emprunts

réellement effectués au terme du cycle de dix mois, s'obtiennent en calculant la différence entre le premier montant cité et le deuxième.

Nous pouvons par exemple regarder les cas des membres D, C et A, respectivement bénéficiaires d'un gros lot en janvier, août et octobre.

Cas du membre D

– Montant réel cotisé après l'obtention du gros lot acheté:

$$800\ 000\ \text{F} \times 9 = 7\ 200\ 000\ \text{F}$$

– Montant réel emprunté

$$7\ 100\ 000\ \text{F} - 800\ 000\ \text{F} = 6\ 300\ 000\ \text{F}$$

– Donc le montant d'intérêts réellement payé pour la somme de 6,3 millions en neuf mois est de:

$$7\ 200\ 000\ \text{F} - 6\ 300\ 000\ \text{F} = \underline{\underline{900\ 000\ \text{F}}}$$

et non 2,5 millions de F.CFA (qui serait effectivement le montant d'intérêts si le cycle avait douze mois).

Cas du membre C

– Montant réel cotisé après la prise en possession du gros lot acheté (remboursement de la dette contractée):

$$800\ 000\ \text{F} \times 2 = 1\ 600\ 000\ \text{F}$$

– Montant réel emprunté

$$8\ 100\ 000\ \text{F} - (5\ 600\ 000\ \text{F} + 800\ 000\ \text{F}) =$$

$$8\,100\,000\text{ F} - 6\,400\,000\text{ F} = 1\,700\,000\text{ F}$$

– Détermination du montant d'intérêts payés:

Montant réel cotisé après la prise en possession du gros lot acheté – Montant réel emprunté

c.à.d.

$$1\,600\,000\text{ F} - 1\,700\,000\text{ F} = \underline{\underline{-100\,000\text{ F.}}}$$

Nous constatons donc que le membre C n'a en réalité payé aucun intérêt pour la somme réelle de 1,7 millions empruntée en août, ayant une échéance de deux mois avec un remboursement mensuel de 800 000 F. C a plutôt réalisé un gain* de 100 000 F sur cet emprunt.

Cas du membre A

- Le membre A étant le bénéficiaire du gros lot en octobre, dernier mois du cycle de cotisation, il est évident que ce membre n'a plus rien à cotiser après octobre. Le montant cotisé après est:

0 F

- Montant réel emprunté

$$\begin{aligned} 8\,600\,000\text{ F} - (7\,200\,000\text{ F} + 800\,000\text{ F}) &= \\ 8\,600\,000\text{ F} - 8\,000\,000\text{ F} &= 600\,000\text{ F} \end{aligned}$$

– Détermination du montant d'intérêts payés:

Montant réel cotisé après la prise en possession du gros lot acheté – Montant réel emprunté

c.à.d.

$$0\text{ F} - 600\,000\text{ F} = \underline{\underline{-600\,000\text{ F.}}}$$

* Ces gains sont précédés du signe (-) ici; voir sur la ligne (12) du tableau 36 le cas des membres C, L et A.

Nous constatons donc que le membre A, dernier allocataire du cycle variable de dix mois, obtient plutôt un gain* de 600 000 F sur l'emprunt effectué et qu'il n'a eu aucun remboursement de dette à effectuer.

Il devient alors évident que les offres faites ici par les membres de cette tontine à l'achat des lots (lignes 3) et (3')) sont tout simplement des montants d'intérêts apparents. Ces offres auraient été réelles (c.à.d.: offre proposée à l'achat égale aux intérêts effectivement payés au terme du cycle) si le cycle de la tontine était normal: douze mois pour ce cas-ci. Les intérêts réellement déboursés pour les gros lots apparaissent sur la ligne (12).

9. Le partage entre les membres des intérêts réalisés par l'association

Au terme du cycle variable de dix mois de la tontine, "l'Amical des 12" se retrouve avec un surplus de 6 407 123,31 F.CFA** dans ses caisses. Cette somme provient des remboursements des petits lots (intérêts compris) de la séance de septembre augmentés de l'offre minimum de 1 000 000 F faite par le membre A.

Les règlements de l'Amical des 12 prévoient que tout surplus en caisse à la fin d'un cycle doit être équitablement réparti entre tous les membres. Ainsi, après la répartition, chacun des douze membres reçoit une somme d'argent égale à: 533 926,9425 F.CFA.

* Ces gains sont précédés du signe (-) ici; voir sur la ligne (12) du tableau 36 le cas des membres C, L et A.

** C'est le montant qui apparaît à l'intersection de la colonne octobre et de la ligne (6)

Tableau 37. Résultat final obtenu par chaque membre au terme du cycle variable de la tontine, sans la prise en compte des intérêts payés pour les petits lots. (Les montants sont en milliers de francs CFA)

Mois d'achat du gros lot	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.
Membre bénéficiaire	D	F	G	K H	E	J	I B	C	L	A
Dernière offre ou (1) intérêts apparents	2 500	2 200	2 000	2 000 2 100	2 000	1 900	1 700 1 600	1 500	1 100	1 000
Offre réelle ou intérêts réels payés ou Gain (-) (2)	900	600	400	400 500	400	300	100 0	-100	-500	-600
Gain (-) réalisé par membre sur les intérêts obtenus par l'association (3)	-533,92694	533,92694	-533,92694	-533,92694 -533,92694	-533,92694	533,92694	-533,92694 -533,92694	533,92694	-533,92694	-533,92694
Résultat final sans la prise en compte des intérêts payés pour les petits lots (4)=(2)+(3) Gain (-) ou perte	366,07306	66,07306	-133,92694	-133,92694 -33,92694	-133,92694	-233,92694	-433,92694 -533,92694	-633,92694	-1033,92694	-1133,92694

Remarque: Les montants précédés du signe moins (-) représentent ici:
 - une sortie de fonds pour l'association, ce qui est
 - un gain ou une entrée de fonds pour le membre.

Nous avons tenu à consigner dans le tableau 37, les différents résultats obtenus par chaque membre à la fin du cycle de cotisation sans la prise en compte des intérêts déboursés pour entrer en possession des petits lots. La ligne (2) du tableau 37 est une répétition de la ligne (12) du tableau 36. Cette ligne représente les offres réelles ou les intérêts réellement payés à la tontine, pour entrer en possession des montants réels empruntés (tableau 36, ligne (10)). Cependant, les membres C, L et A plutôt que de payer des intérêts ont à ce niveau-ci réalisé des gains: 100 000 F, 500 000 F et 600 000 F. La ligne (3) du tableau 37 porte les gains égaux des membres, découlant de la répartition des profits de l'association (chaque gain est précédé du signe (-)). Le résultat final de chaque membre apparaît sur la ligne (4); ces résultats s'obtiennent en additionnant pour chaque membre, les montants des deux lignes (2) et (3).

Nous constatons que les intérêts réels de 900 000 F et 600 000 F déboursés par les membres D et F, diminuent d'un montant égal au gain réalisé par chacun des membres à la fin de l'exercice de la tontine. Ainsi les sommes définitives respectivement déboursées par D et F sont: 366 073,06 F et 66 073,06 F pour des emprunts réels de 6,3 millions et 5,8 millions d'échéances respectives, neuf mois et huit mois.

Quant aux autres membres, ils n'ont réalisé que des gains au niveau du résultat final. À titre d'exemple, nous voyons que le contribuable G a payé des intérêts réels de 400 000 F, suite à la répartition, il se voit attribuer 533 926,94 F. Donc il réalise finalement un gain de 133 926,94 F.CFA. Signalons enfin que le membre A réalise un gain final de 1 133 926,94 F. pour une épargne réelle de 7,2 millions de F.CFA.

Tableau 38. Attribution des petits lots aux membres pendant le cycle de la tontine (partie (I)) et paiement mensuel des intérêts au taux de 10% par chaque membre (partie (II)). (Les montants sont en milliers de F.CFA).

(I)			(II)														
Mois	Membre emprunteur	Petit lot: montant reçu	Petit lot: Intérêts payés par chaque Membre													Total (intérêts)	
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L			
Janv.	A	500															
	B	500															
	C	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	E	500															
	L	500															
Fév.	A	1000															
	J	1000															
	I	1000	50	50	50		50									50	250
	L	1000															
	E	950															
Mars	B	2500															
	C	1500															
	H	445	100				95					100	100			100	495
	J	1000															
	K	1000															
Avril	A	800															
	G	589,5															
	F	300		250	150						44,5		100	100	100		744,5
	I	500															
	C	500															
Mai	L	1500															
	J	500															
	K	500	80		50			30	58,95		50						268,95
	G	458,45															
	D	1000															
Juin	A	3000															
	B	1500															
	I	1000															
	H	354,295			100	100				45,845			50	50	150		495,845
	E	1000															
Juil.	F	500															
	L	1400	300	150			100	50		35,4295	100						735,4295
Août	K	389,7245															
	D	2000															
	A	1000											38,97245	140			178,97245
Sept.	F	468,69695															
	J	915,566645															
	C	1000															
	G	1000	100			200		46,869695									346,869695
	I	500															
Oct.	F	1500			100			150	100		50	91,5566645					491,5566645
	Total (intérêts)		630	450	450	300	245	276,869695	204,795	79,9295	300	341,5566645	188,97245	540	4 007,12331		

Tableau 39. Résultat final obtenu par chaque membre au terme du cycle variable de la tontine, avec la prise en compte des intérêts payés pour les petits lots. (Les montants sont en milliers de francs CFA)

MEMBRES	D	F	G	K	H	E	J	I	B	C	L	A
(1) Résultat final sans la prise en compte des intérêts payés pour les petits lots Gain (-) ou perte	366,07306	66,07306	-133,92694	-133,92694	-33,92694	-133,92694	-233,92694	-433,92694	-533,92694	-633,92694	-1033,92694	-1133,92694
(2) Intérêts payés pour les petits lots	300	276,869695	204,795	188,97245	79,9295	245	341,5566645	300	450	450	540	630
(3) = (1) + (2) Résultat final Gain (-) ou perte	666,07306	342,942755	70,86806	55,04551	46,00256	111,07306	107,6297245	-133,92694	-83,92694	-183,92694	-493,92694	-503,92694

Remarque: Les montants précédés du signe moins (-) représentent ici:

- une sortie de fonds pour l'association, ce qui est
- un gain ou une entrée de fonds pour le membre.

(2) Intérêts payés pour les petits lots: Total: 4 007,12331

(3) Résultat final (1) + (2)

Cependant, étant donné que les petits lots sont prêtés aux membres de la tontine selon leurs besoins et compte tenu du fait que les membres emprunteurs paient des intérêts pour ces sommes pendant le même cycle de la tontine, il est alors plus juste de considérer ces intérêts dans le calcul du résultat final obtenu par chaque membre au terme de l'exercice de la tontine. C'est cette réalité que nous faisons ressortir dans le tableau 39 que nous avons pu élaborer grâce au tableau 38. Ce dernier nous montre d'une part comment les petits lots ont été attribués à chaque membre au fil des mois (partie I du tableau 38) et d'autre part comment les intérêts afférents à ces petits lots ont été payés par les membres concernés, de février à octobre (partie II du tableau 38).

La ligne (1) du tableau 39 correspond à la ligne (4) du tableau 37. Les intérêts débiteurs déboursés par chacun des membres pour les petits lots pendant tout le cycle de la tontine sont représentés par la ligne (2)* qui correspond à la ligne "total (intérêts)" du tableau 38 (partie II) identifiant les intérêts payés pour les petits lots par chaque contribuable. Le résultat final avec la prise en compte de ces intérêts débiteurs est obtenu à la ligne (3), en additionnant les montants des lignes (1) et (2) pour chaque membre.

Les constatations qui se dégagent du tableau 39 sont les suivantes:

1. Les intérêts déboursés pour les petits lots par les membres D et F font passer leur résultat final respectif de 366 073,06 F et 66 073,06 F à 666 073,06 F et 342 942,755 d'intérêts payés.

* Le total des intérêts débiteurs de tous les membres sur les petits lots correspond à la somme des intérêts mensuels perçus par l'association pendant tout le cycle. Ces intérêts mensuels sont les mêmes à la ligne (7) du tableau 36 qu'à la colonne "total intérêts" du tableau 38.

2. Les intérêts déboursés pour les petits lots par les autres contribuables (sauf D et F) viennent diminuer tous les gains que ces membres avaient réalisés (tableau 37, ligne (4)). Les membres G, K, H, E et J voient leurs gains respectifs diminuer pour se transformer en intérêts débiteurs. À titre d'exemple, examinons le cas du membre J;

- Gain final sans prise en compte des intérêts payés pour les petits lots:
233 926,94 F.
- Intérêts payés pour les petits lots: 341 556,6645 F
- Donc tout le gain réalisé est absorbé par les intérêts sur les petits lots. Le solde final des intérêts à payer est de:
 $341\ 556,6645\ \text{F} - 233\ 926,94\ \text{F} = \underline{\underline{107\ 629,7245\text{F}}}$

Quant aux contribuables I, B, C, L et A, ils ont néanmoins réalisé des gains malgré l'impact porté à ceux-ci par les intérêts débiteurs sur les petits lots. En examinant le cas du membre A, nous constatons:

- Gain final sans prise en compte des intérêts payés pour les petits lots:
1 133 926,94 F.
 - Intérêts payés pour les petits lots: 630 000 F.
 - Donc le solde du gain final réalisé par A est de:
 $1\ 133\ 926,94\ \text{F} - 630\ 000 = \underline{\underline{503\ 926,94\ \text{F.CFA}}}$
- Détermination des taux d'intérêts débiteurs et créditeurs réalisés dans une tontine d'affaires: Cas de "l'Amical des 12".

Les tableaux 36, 37 et 39 dont nous nous sommes déjà servis nous permettront cette fois-ci d'aborder le délicat sujet des taux d'intérêts pratiqués dans les associations du type "tontine". Notre démarche sera la plus réaliste possible. Il s'agira tout simplement d'allier

nos connaissances financières aux réalités recueillies sur le fonctionnement des tontines d'affaires. Toutefois, nous tenons à rappeler au lecteur qu'une partie de l'énigme sur la détermination des taux d'intérêts payés à l'association par les membres pour les gros lots empruntés, a été élucidée à la sous-partie 2.1.2.2.3.2* à laquelle nous nous référons d'ailleurs pour présenter ce qui suit.

1. Détermination des taux d'intérêts débiteurs sur les gros lots

Nous définissons le taux d'intérêts débiteurs, comme étant le taux de rémunération (en %) du capital emprunté par le membre auprès de son association. C'est le taux d'intérêts payés par le membre à la tontine.

En ce qui concerne la démarche menant à la détermination du taux d'intérêts débiteurs, nous tenons à signaler que nous nous servons uniquement, et à titre d'exemple, du cas du membre F. Les autres cas peuvent être traités par analogie à celui-ci.

ÉNONCÉ Au cours de la séance mensuelle de février (second mois du cycle) le membre F a reçu une somme de 7,4 millions de F.CFA contre une offre de 2,2 millions de F.CFA. La quote-part mensuelle est fixe pour tous et s'élève à 800 000 F.

Sachant a posteriori que pour douze membres, l'exercice de la tontine n'a duré que dix mois (cycle variable au lieu de douze mois (cycle normal), déterminons: le taux d'intérêts apparent, le taux périodique (mensuel) le taux

* Les montants d'intérêts payés sur les sommes empruntées auprès des tontines et des particuliers (voir: Taux d'intérêt apparent et taux d'intérêt réel. Un exemple: cas de l'entreprise n°10)..

nominal et le taux réel annuel (taux effectif). Puis établissons le plan de remboursement observé.

TRAITEMENT DE L'ÉNONCÉ

Nous considérons ici deux traitements distincts. La démarche suivie dans le premier traitement évoluera jusqu'au niveau des offres réelles faites par les membres, sans la prise en compte du gain réalisé par chaque membre sur les intérêts obtenus par l'association (ligne (12), tableau 36 ou ligne (2), tableau 37). Le second traitement quant à lui, ira au-delà du premier. Nous prendrons en considération le résultat final sans la prise en compte des intérêts payés pour les petits lots (ligne (4), tableau 37).

Traitement 1:

a) Déterminons le pourcentage de la cotisation totale (gros lot cotisé) proposé à titre d'intérêts à payer par le membre F, lors de la séance de février.

– Le montant total de la cotisation des 12 membres est de:

$$800\,000\text{ F} \times 12 = 9\,600\,000\text{ F}$$

– Les enchères se sont élevées jusqu'à: 2,2 millions de F. Donc le pourcentage du gros lot cotisé proposé à titre d'intérêts à payer est:

$$\frac{2\,200\,000}{9\,600\,000} = 22,91666667\%$$

b) Déterminons le taux apparent des intérêts à payer pour la somme apparemment empruntée:

- Le membre F s'est proposé de payer 2,2 millions de francs CFA pour obtenir 7,4 millions de francs. Or 7,4 millions n'est pas la somme réellement empruntée par le membre, ce n'est qu'une somme apparente.

Donc le taux apparent des intérêts à payer pour l'emprunt apparent est de:

$$\frac{2\,200\,000}{7\,400\,000} = 29,72972973\%$$

Remarque: Ce taux apparent tient compte d'une échéance de dix mois (de mars à décembre) car a priori, les offres faites tiennent compte d'un exercice normal de la tontine (c.à.d.: de janvier à décembre, soit douze mois).

- c) Déterminons le taux simple apparent en considérant la somme réellement empruntée:

- La somme réellement empruntée par F est:

$$7\,400\,000\text{ F} - (800\,000\text{ F} + 800\,000\text{ F}) = 5\,800\,000\text{ F, (ligne 10, tableau 36)}$$

Donc le taux simple apparent pour dix mois en tenant compte de la somme réellement empruntée est de:

$$\frac{2\,200\,000}{5\,800\,000} = \underline{\underline{37,93103448\%}}$$

Remarques: 37,93103448% est un taux simple pour dix mois (de mars à décembre, le taux simple annuel étant:

$$\frac{37,93103448\% \times 12}{10} = 45,51724138\%)$$

c'est comme si, les intérêts de 2,2 millions de F.CFA et le capital net emprunté de 5,8 millions ne seront remboursés qu'au terme du cycle normal de cotisation (douze mois). Mais en réalité, ce n'est pas ce qui se passe. Par conséquent, 37,93103448% n'est pas seulement un taux simple pour dix mois, c'est aussi un taux apparent.

- d) Déterminons le taux réel périodique des intérêts versés mensuellement par le membre F à la tontine:

1. Nous savons que le contribuable a obtenu un prêt réel de 5,8 millions de francs en février. A posteriori, nous savons aussi que le cycle n'a duré que dix mois. Au cours des huit mois suivants (mars à octobre), F a cotisé mensuellement 800 000 F.CFA (soit au total 6,4 millions). Au terme du cycle variable de la tontine, F a pu rembourser le principal de 5,8 millions et payé des intérêts réels de 600 000 (et non 2,2 millions qui deviennent tout simplement une offre apparente, car le cycle normal s'est écourté de deux mois).
2. Nous rappelons que les variables déjà définies à la partie d) du traitement 1. du 2.1.2.2.3.2 sont les mêmes ici, c'est-à-dire:
 - P = le montant du prêt réellement reçu en F.CFA.
 - A = le montant fixe de remboursement périodique (la quote-part mensuelle du membre) en F.CFA
 - n = le nombre de périodes de remboursement
 - j = le taux périodique (en %) d'obtention d'un prêt auprès de la tontine.

Le raisonnement soutenu dans cette partie est également valable ici; par conséquent, l'égalité:

$$\frac{P}{A} = \frac{1 - (1 + j)^{-n}}{j} \quad (5)$$

déjà établie, nous permettra de déterminer le taux mensuel j que le contribuable a dû payer à la tontine.

Application numérique

P = 5 800 000 F.CFA; A = 800 000 F.CFA et n = 8 mois.

Trouvons le taux mensuel j , le taux nominal i et le taux réel annuel r . Puis, établissons le plan de remboursement suivi par F.

SOLUTION

1. Calcul du taux mensuel j

Le rapport $\frac{P}{A} = \frac{5\,800\,000}{800\,000} = 7,25$ est égal au facteur d'actualisation.

$$\text{d'où: } 7,25 = \frac{1 - (1 + j)^{-8}}{j}$$

Le procédé de l'interpolation déjà utilisé servira à déterminer j :

$$\text{pour } j_1 = 2,240 \% \quad \text{on a: } f_{acj_1} = 7,250292325$$

$$\text{pour } j_2 = 2,241 \% \quad \text{on a: } f_{acj_2} = 7,249981463$$

$$\begin{aligned} \text{d'où } j &= 2,240\% + (2,241\% - 2,240\%) \left(\frac{7,25 - 7,250292325}{7,249981463 - 7,250292325} \right) \\ &= 2,240\% + 0,00094037\% \end{aligned}$$

$$\text{donc } = \underline{\underline{j = 2,24094037\%}}$$

C'est le taux débiteur mensuel auquel le membre F s'est conformé pour l'emprunt réel de 5,8 millions de F.CFA, d'une durée observée de huit mois.

2. Calcul du taux nominal i

Le membre F qui entre en possession du prêt effectue plusieurs paiements mensuels égaux, ici huit mensualités de 800 000 F. chacune, de mars à octobre.

– Le taux nominal pour huit mois est de:

$$i_{8 \text{ mois}} = 8 \times j = 8 \times 2,24094037\%$$

$$\text{donc } \underline{\underline{i_{8 \text{ mois}} = 17,927952296\%}}$$

c'est le taux d'intérêts débiteurs assumé par le membre F en huit (8) mois.

- En tenant compte d'une base annuelle (12 mois), le taux nominal est:

$$i = 12 \times j = 12 \times 2,24094037\%$$

$$\text{donc } \underline{\underline{i = 26,89128444 \%}}$$

3. Calcul du taux réel annuel r

Ici, nous tenons compte de l'effet de capitalisation. Rappelons une fois de plus que:

Quand la capitalisation se fait une fois par année, le taux nominal d'intérêt égale le taux réel aussi appelé «taux effectif». Quand la capitalisation est plus fréquente, le taux d'intérêt annuel réel dépasse le taux nominal. Nous définissons le taux réel comme le taux composé annuel qui donne le même montant accumulé en fin d'année qu'un taux nominal comportant k capitalisation par année⁹⁶

Nous pouvons alors écrire:

$$(1 + r) = \left(1 + \frac{i}{k}\right)^k$$

$$\text{d'où } r = \left(1 + \frac{i}{k}\right)^k - 1$$

avec $r =$ taux effectif

$i =$ taux nominal

$k =$ nombre de capitalisation par an

$\frac{i}{k} = j =$ taux périodique (mensuel)

- Sachant que le prêt a été remboursé en huit mois, le taux effectif pour huit mois est de:

$$r_{8 \text{ mois}} = (1 + 2,24094037\%)^8 - 1$$

$$r_{8 \text{ mois}} = \underline{\underline{19,39844819\%}}$$

⁹⁶ Lusztig, Schwab et Charest, Gestion financière, p. 63, 1983.

- En tenant compte d'une base annuelle, le taux réel annuel est de

$$r = (1 + 2,24094037\%)^{12} - 1$$

donc $r = 30,46620311\%$

4. Plan de remboursement du prêt à la tontine

Nous savons (a posteriori) que le remboursement du prêt réel obtenu par le membre F s'est effectué en huit mensualités, sous la forme de cotisation de 800 000 F.CFA au taux mensuel $j = 2,24094037\%$. Ce plan de remboursement établi a posteriori (car on ne pouvait pas prévoir dès le début du cycle qu'il y aura exactement deux tours gratuits, donc deux mois de cotisation en moins), a pour but de montrer que la cotisation mensuelle du membre est répartie d'une part en paiement d'intérêts et d'autre part en remboursement de la somme reçue, ce, pendant toute la durée du cycle de la tontine.

Le tableau 40 représente ledit plan de remboursement. Le membre F qui prend possession d'un montant de 7,4 millions de francs sur une cotisation totale de 9,6 millions, a en réalité emprunté 5,8 millions de francs CFA. En proposant 2,2 millions de francs lors des enchères comme prix à payer afin d'entrer en possession du prêt, F ne débourse pas réellement cette somme "séance tenante". En effet, le contribuable F accepte de recevoir aujourd'hui (à la séance de février) la somme apparente de 7,4 millions ou réelle de 5,8 millions de francs contre dix "paiements théoriques mensuels*" de 800 000 F.CFA chacun, tel qu'au terme du cycle normal de la tontine (douze mois pour douze membres), il ait

* Les "paiements théoriques mensuels" sont les cotisations mensuelles de chaque membre sur une base d'un cycle normal (et non variable) de la tontine. (Exemple: douze mois de cotisation pour douze membres),.

remboursé le capital réellement emprunté (5,8 millions) et payé des intérêts de 2,2 millions de F.CFA.

En pratique, il n'y a cependant pas eu un cycle de douze mois, mais bel et bien un exercice de dix mois dont huit mois (de mars à octobre) pour le remboursement du prêt de 5,8 millions accordé à F et un paiement d'intérêts débiteurs de 600 000 F.CFA et non 2,2 millions.

Tableau 40. Plan de remboursement d'un prêt apparent de 7 400 000 F, mais réel de 5 800 000 F, obtenu par le membre F auprès de sa tontine. Taux mensuel $j = 2,24094037\%$ (les montants sont exprimés en F.CFA).

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Mois	Solde initial	Cotisation mensuelle	Intérêts sur solde initial $j\% \times (1)$	Remboursement du capital (2) - (3)	Solde final (1) - (4)
Janv.		800 000	— 0 —	— 0 —	
Fév.	7 400 000	800 000	— 0 —	— 0 —	5 800 000
Mars	5 800 000	800 000	129 974,5414	670 025,4586	5 129 974,541
Avril	5 129 974,541	800 000	114 959,6704	685 040,3296	4 444 934,212
Mai	4 444 934,212	800 000	99 608,32516	700 391,6748	3 744 542,537
Juin	3 744 542,537	800 000	83 912,96537	716 087,0346	3 028 455,502
Juil.	3 028 455,502	800 000	67 865,88193	732 134,1181	2 296 321,384
Août	2 296 321,384	800 000	51 459,19292	748 540,8071	1 547 780,577
Sept.	1 547 780,577	800 000	34 684,83979	765 315,1602	782 465,4171
Oct.	782 465,4171	800 000	17 534,58341	782 465,4166	0,0004
Nov.	— 0 —	— 0 —	— 0 —	— 0 —	— 0 —
Déc.	— 0 —	— 0 —	— 0 —	— 0 —	— 0 —
Total	8 périodes	6 400 000	600 000,001	5 800 000	

Remarques: 1. La somme apparente empruntée par le membre F au mois de février est 7 400 000 F. Les cotisations de janvier et février (soit 1 600 000 F) étant soustraites à ce montant apparent, la somme qui a réellement porté des intérêts et qui est remboursée au bout de huit (8) mois est 5 800 000 F.

2. Ce plan de remboursement est établi a posteriori car on ne pouvait pas prévoir au début du cycle qu'il y aura exactement deux tours gratuits, donc deux mois de cotisation en moins.

Enfin, bien que les membres d'une telle association ne soient pas fixés au départ sur la durée réelle du cycle de la tontine, il est cependant possible pour chaque contribuable d'établir a priori des plans personnels de remboursements à partir de scénarios basés sur:

- la dernière offre (lors des enchères) que le membre est prêt à proposer;
- la période du cycle choisie par le contribuable, pour entrer en possession du prêt (gros lot réel acheté);
- les possibilités de n'avoir aucun tour gratuit ou plutôt d'avoir un, deux ou plus de tours gratuits.

Traitement 2:

C'est une démarche faite a posteriori et qui va plus loin que celle faite au traitement 1. Ici, nous tenons compte du fait qu'à la fin du cycle de la tontine, l'association dénommée "L'Amical des 12" se retrouve avec une somme de 6 407 123,31 F.CFA* dans ses caisses. D'après les règlements de cette association, cette somme doit être répartie équitablement entre tous les contribuables.

- Nous allons alors déterminer l'impact que cette répartition porte au taux débiteur périodique (mensuel) $j = 2,24094037\%$ assumé par le membre F, d'après le traitement 1.

a) Pour avoir régulièrement cotisé sans faille une quote-part fixe mensuelle de 800 000 F pendant tout le cycle de la tontine et avoir honoré tous les engagements pris au début du cycle, chacun des douze membres se voit attribuer 1/12ème du montant d'intérêts en caisse réalisés par l'association, soit:

$$6\,407\,123,31\text{ F} : 12 = 533\,926,9425\text{ F}^{**}$$

* Tableau 36, intersection de la colonne octobre et de la ligne (6).

** Tableau 37, ligne (3)

b) En réalisant ce gain de 533 926,9425 F, le membre F voit ainsi ses intérêts débiteurs réels passer de 600 000 F à:

$$600\ 000\ \text{F} - 533\ 926,9425\ \text{F} = 66\ 073,0575^*$$

c) 600 000 F d'intérêts débiteurs étaient reliés à une quote-part fixe de 800 000 F par mois, pour un total de 6 400 000 F en huit mois. Cependant, 66 073,0575 F d'intérêts ne nécessitent pas une quote-part mensuelle de 800 000 F pour effectuer le remboursement de 5,8 millions en huit mois.

Déterminons alors la quote-part réalisée par F dès le mois de mars, permettant de rembourser 5,8 millions et de payer des intérêts de 66 073,0575 F.

- Montant réel cotisé après l'obtention du gros lot:

$$5\ 800\ 000\ \text{F} + 66\ 073,0575 = 5\ 866\ 073,058\text{F}$$

- Donc la quote-part mensuelle réalisée par F de mars à octobre est de:

$$5\ 866\ 073,058\ \text{F} : 8 = 733\ 259,1322\ \text{F}.$$

d) En utilisant les variables déjà considérées au traitement 1 précédent (point d)), de même que le raisonnement qui y est soutenu, nous allons déterminer le nouveau taux débiteur réalisé par F.

Application numérique

En considérant l'égalité: $\frac{P}{A} = \frac{1 - (1 + j)^{-n}}{j}$ déjà établie et sachant que:

$$P = 5\ 800\ 000\ \text{F.CFA},\ A = 733\ 259,1322\ \text{F.CFA}\ \text{et}\ n = 8\ \text{mois}.$$

* Tableau 37, intersection de la ligne (3) et de la colonne février..

Trouvons le taux mensuel j , le taux nominal i et le taux réel annuel r . Puis, établissons le plan de remboursement réalisé par F.

SOLUTION

1. Calcul du taux mensuel j

$$\frac{P}{A} = \frac{5\,800\,000}{733259,1322} = 7,909891259 \text{ est le facteur d'actualisation; d'où}$$

$$7,909891259 = \frac{1 - (1 + j)^{-8}}{j}$$

Une fois de plus, le procédé de l'interpolation servira à déterminer j :

$$\text{pour } j_1 = 0,252 \% \quad \text{on a: } f_{acj_1} = 7,910036798$$

$$\text{pour } j_2 = 0,253 \% \quad \text{on a: } f_{acj_2} = 7,909682796$$

$$\text{d'où } j = 0,252\% + (0,253\% - 0,252\%) \left(\frac{7,909891259 - 7,910036798}{7,909682796 - 7,910036798} \right)$$

$$j = 0,252\% + 0,000411124\%$$

$$\text{donc } = \underline{\underline{j = 0,252411124\%}}$$

est le taux mensuel final réalisé par le membre F pour l'emprunt réel de 5,8 millions de francs, sans la prise en compte des intérêts payés pour les petits lots.

2. Calcul du taux nominal annuel

Le taux d'intérêts débiteurs assumé par le membre F en huit mois est:

$$i_{8 \text{ mois}} = 8 \times j = 8 \times 0,252411124\%$$

$$\text{donc } \underline{\underline{i_{8 \text{ mois}} = 2,01928899\%}}$$

En tenant compte d'une base annuelle, le taux nominal annuel est de:

$$\begin{aligned} i &= 12 \times j \\ &= 12 \times 0,252411124\% \end{aligned}$$

donc $i = 3,028933485\%$

3. Calcul du taux réel annuel ou effectif

Ici, nous tenons compte de l'effet de capitalisation déjà mentionné antérieurement.

On a alors:

$$r = \left(1 + \frac{i}{k}\right)^k - 1$$

Sachant que le prêt a été remboursé en huit (8) mois, le taux effectif pour huit mois est

de: $r_{8\text{mois}} = (1 + 0,252411124\%)^8 - 1$

$r_{8\text{ mois}} = 2,037218515\%$

En tenant compte d'une base annuelle, le taux réel annuel est de:

$$r = (1 + 0,252411124\%)^{12} - 1$$

$r = 3,071338802\%$

Nous pouvons alors affirmer que la répartition entre les membres des intérêts réalisés par la tontine vient considérablement diminuer les intérêts débiteurs réels, les faisant passer de 600 000 F.CFA à 66 073,0575 F et de par ce fait même, entraînant une chute du taux mensuel de 2,24094037% qu'il était à 0,252411124%, une baisse de plus de 88%*.

* Si on tient compte dans 2.1.2.2.3.2 (Les montants d'intérêts payés sur les sommes empruntées auprès des tontines et des particuliers cas de l'entreprise n° 10) de tours gratuits ayant probablement eu lieu et de la répartition certainement effectuée en fin de cycle, les taux d'intérêts en rapport avec le gros lot seraient beaucoup plus bas par rapport à ceux calculés.

4. Plan de remboursement à la tontine

Nous donnons grâce au tableau 41, une représentation de ce nouveau plan de remboursement établi a posteriori et qui tient compte de la répartition en fin de cycle, des gains de l'association parmi tous les contribuables.

En effet, nous voyons que le contribuable F qui prend possession en février d'un montant de 7 400 000 de F.CFA sur une cotisation totale de 9 600 000 de francs, a réellement emprunté 5 800 000 de francs CFA. En proposant 2,2 millions lors des enchères comme prix à payer pour entrer en possession du prêt, le contribuable F, en réalité, ne débourse pas cette somme illico. F s'engage plutôt à recevoir (à la séance de février) la somme apparente de 7,4 millions de francs ou réelle de 5,8 millions contre 10 "paiements théoriques mensuels" de 800 000 F.CFA chacun tel qu'au terme du cycle normal de la tontine, il ait remboursé le capital réellement emprunté et payé des intérêts de 2,2 millions de francs.

Cependant, nous savons que l'exercice de la tontine n'a pas eu une durée de douze mois, mais bel et bien dix mois si bien qu'en huit mois (de mars à octobre) le membre F a pu rembourser les 5,8 millions de francs. En recevant de la part de l'association la somme de 533 926,9425 F provenant de la répartition finale, les intérêts débiteurs du membre F passent de 600 000 F à 66 073,0575 F. C'est donc dire qu'il y a eu un remboursement mensuel réel de 733 259,1322 F (mais non 800 000 F.CFA) de mars à octobre.

Nous constatons alors a posteriori que tout se passe comme si, bien que cotisant 800 000 F chaque mois, la partie de cette quote part qui sert réellement au remboursement de

Tableau 41. Plan de remboursement a posteriori d'un prêt apparent de 7 400 000 F. mais réel de 5 800 000 obtenu par le membre F auprès de sa tontine. Taux mensuel $j = 0,252411124\%$ (les montants sont exprimés en F.CFA).

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Mois	Solde initial	Cotisation mensuelle (Quote-part)	Partie de la quote-part qui sert à rembourser	Intérêts sur solde initial $j\% \times (1)$	Remboursement du capital (3) - (4)	Solde final (1) - (5)
Janv.		800 000				
Fév.	7 400 000	800 000	— 0 —	— 0 —	— 0 —	5 800 000
Mars	5 800 000	800 000	733 259,1322	14 639,84518	718 619,287	5 081 380,713
Avril	5 081 380,713	800 000	733 259,1322	12 825,97016	720 433,162	4 360 947,551
Mai	4 360 947,551	800 000	733 259,1322	11 007,51672	722 251,6155	3 638 695,936
Juin	3 638 695,936	800 000	733 259,1322	9 184,473302	724 074,6589	2 914 621,277
Juil.	2 914 621,277	800 000	733 259,1322	7 356,828318	725 902,3039	2 188 718,973
Août	2 188 718,973	800 000	733 259,1322	5 524,570156	727 734,562	1 460 984,411
Sept.	1 460 984,411	800 000	733 259,1322	3 687,68717	729 571,445	731 412,966
Oct.	731 412,966	800 000	733 259,1322	1 846,167687	731 412,9645	0,0014647
Nov.	— 0 —	— 0 —	— 0 —	— 0 —	— 0 —	— 0 —
Déc.	— 0 —	— 0 —	— 0 —	— 0 —	— 0 —	— 0 —
Total	8 périodes	6 400 000	5 866 073,058	66 073,05869	579 999,999	

Remarques: 1. La somme apparente empruntée par le membre F au mois de février est 7 400 000 F. Les cotisations de janvier et février (soit 1 600 000 F) étant soustraites à ce montant apparent, la somme qui a réellement porté des intérêts et qui est remboursée au bout de huit (8) mois est 5 800 000 F.

2. Bien que la quote-part mensuelle soit fixée à 800 000 F, la partie de cette quote-part qui entre dans le remboursement du capital et le paiement des intérêts est 733 259,1322F. La différence, 66 740,8678 F constitue une réserve dont le total: 533 926,9424 F (de mars à octobre) est restitué au membre F.

la dette et au paiement des intérêts mensuels est 733 259,1322 F. La différence: 66 740,8678 F (800 000 F - 733 259,1322 F) étant une réserve personnelle dont le total: 533 926,9424 F (c.à.d. 66 740,8678 F x 8) est restitué au membre à la fin du cycle. Notons que le niveau de cette réserve personnelle dépend de l'importance des transactions qui s'opèrent sur les gros et les petits lots.

Enfin, concernant les intérêts débiteurs réellement déboursés par un quelconque membre de "l'Amical des 12", certaines précisions et certains points doivent être soulignés:

- Nous sommes allés au-delà des résultats du tableau 36 et nous avons tenu compte, des résultats du tableau 37 (Résultat final sans la prise en compte des intérêts payés pour les petits lots) pour déterminer le taux débiteur réaliste qu'a pu supporter un contribuable, après avoir récupéré sa part de gain, au terme du cycle de la tontine.
- Bien que nous ayons pris en considération l'impact des intérêts payés pour les petits lots dans la détermination du résultat final (tableau 39), nous n'utiliserons pas ce résultat final (Exemple: 342 942,755F pour le cas du membre F) afin d'essayer de trouver un taux débiteur, combiné et réalisé (c.à.d. qui tient compte de l'emprunt du gros lot et des différents emprunts des petits lots). Nous rappellerons tout simplement à titre d'exemple que le membre F a obtenu:
 - 1^o en février, un emprunt réel de 5,8 millions de francs à titre de gros lot, remboursable en huit mensualités effectives et des intérêts réels payés de 600 000 F.CFA (résultats a posteriori)
 - 2^o quatre petits lots (tableau 38): 300 000 F en avril, 500 000 F en juin, 468 696,95 F en août et 1,5 million de F en septembre (soit un total de 2 768 696,95 F.CFA) qui ont été respectivement remboursés avec des intérêts en mai (30 000 F), juillet (50 000 F), septembre (46 869,695 F) et octobre (150 000 F) soit un total de 276 869,695 F d'intérêts pour les petits lots.
 - 3^o en fin de cycle, une somme de 533 926,9425 F provenant de la répartition du surplus réalisé par l'association.

En tenant compte des trois constatations faites ci-dessus, nous aboutissons aux résultats suivants:

- Un emprunt total de la part de F, gros lot et petits lots compris:

$$5\,800\,000\text{ F} + 2\,768\,696,95\text{ F} = 8\,568\,696,95\text{ F}$$

- Un paiement total d'intérêts (gros lot et petits lots)

$$600\,000\text{ F} + 276\,869,695\text{ F} = 876\,869,695\text{ F}$$

- L'attribution à la fin du cycle d'un montant de 533 926,9425 F au membre F vient réduire les intérêts débiteurs pour les ramener à:

$$876\,869,695\text{ F} - 533\,926,9425\text{ F} = 342\,942,7524\text{ F}$$

À cet effet, le tableau 39 est alors à considérer.

2. Détermination des taux d'intérêts créditeurs sur les gros lots

Le taux d'intérêts créditeurs se définit tout simplement comme étant le taux de rémunération (en %) des montants épargnés par le membre auprès de son association. C'est le taux d'intérêts payés par la tontine à un membre.

En ce qui concerne les taux d'intérêts créditeurs, nous nous servirons seulement et à titre d'exemple du cas du membre L. Les autres cas semblables à celui de L peuvent être traités de la même façon.

ÉNONCÉ. Lors de la 9^{ème} séance (septembre), le membre L a reçu une somme de 8,5 millions de francs CFA contre une offre de 1,1 million de francs. La quote-part mensuelle est fixe pour tous et s'élève à 800 000 F.

Sachant a posteriori que l'exercice de la tontine s'est terminé au bout de dix séances mensuelles (cycle variable), déterminons: le taux d'épargne périodique (mensuel), le taux nominal et le taux réel (effectif). Puis établissons le plan observé d'accumulation de l'épargne du membre L auprès de son association.

TRAITEMENT DE L'ÉNONCÉ

L'énoncé ci-dessus sera traité de trois manières différentes. Le premier traitement tiendra compte des offres réelles faites par les membres, sans la prise en considération du gain réalisé par chacun d'eux sur les intérêts obtenus par l'association (ligne (12), tableau 36 ou ligne (2), tableau 37). La démarche suivie dans le second traitement ira au-delà de celle effectuée dans le premier. En effet, nous tiendrons compte du résultat final sans la prise en considération, des intérêts payés pour les petits lots (ligne (4), tableau 37). Enfin, dans la troisième démarche, nous considérerons le tableau 39 (ligne (3)) où apparaît le résultat final avec la prise en compte des intérêts payés pour les petits lots.

Traitement 1:

- a) La quote-part de 800 000 F.CFA, versée au début de chaque période mensuelle par le contribuable L est rémunérée à un certain taux mensuel. Sachant que le membre L entre en possession du prêt au début de la 9^{ème} période (9^{ème} séance du cycle de la tontine), déterminons la valeur accumulée (ou valeur finale) des mensualités de 800 000 F par mois, au bout de huit périodes.

- Pendant les huit séances précédentes, la cotisation totale du contribuable L est en réalité une épargne qui s'élève à:

$$800\ 000\ \text{F} \times 8 = 6\ 400\ 000\ \text{F}$$

- Le montant réel emprunté par L est:

$$1\ 300\ 000\ \text{F} \text{ (ligne (10), tableau 36)}$$

- Le montant réel cotisé (remboursement du montant emprunté) après l'obtention du gros lot est:

$$800\ 000\ \text{F} \text{ (ligne (11), tableau 36)}$$

- Le montant réel constituant le remboursement du prêt est inférieur à l'emprunt réellement contracté. Donc L réalise un gain de:

$$1\ 300\ 000\ \text{F} - 800\ 000\ \text{F} = 500\ 000\ \text{F} \text{ (ligne (12), tableau 36).}$$

- Le gain de 500 000 F rémunère alors l'épargne réelle de 6 400 000 F faite par L au moment où il reçoit à la 9ème séance (septembre), le gros lot apparent de 8,5 millions de francs CFA. La valeur accumulée (ou finale) des huit mensualités de 800 000 F chacune est alors de:

$$6\ 400\ 000\ \text{F} + 500\ 000\ \text{F} = \underline{\underline{6\ 900\ 000\ \text{F}}}$$

- b) Nous allons maintenant établir la démarche qui nous mènera à la détermination du taux mensuel permettant d'obtenir, une épargne et des intérêts accumulés de 6 900 000 F en huit périodes, pour des quotes-parts mensuelles égales de 800 000 F.

Cependant définissons d'abord les variables utilisées:

F_n = la valeur accumulée (finale ou future) des montants épargnés pendant n périodes.

A = le montant de la quote-part périodique du membre.

n = le nombre de périodes (mois).

j' = le taux d'épargne périodique (mensuel) en %.

- Raisonnement

Le membre L cotise au début de chaque période la somme A.

- 1) À la fin de la première période, nous avons le montant épargné augmenté des intérêts de cette période, soit:

$$F_1 = A + Aj' = A(1 + j')$$

- 2) Au début de la seconde période, la quote-part de février vient s'ajouter à la cotisation de la première période augmentée de ses intérêts. Nous obtenons une nouvelle épargne égale à:

$$A(1 + j') + A$$

Et à la fin de la seconde période, le montant épargné augmenté des intérêts de cette période est:

$$\begin{aligned} F_2 &= [A(1 + j') + A](1 + j') \\ &= A(1 + j')^2 + A(1 + j') \end{aligned}$$

- 3) Au début de la troisième période, la quote-part de mars vient s'ajouter à l'épargne réalisée dans la seconde période, augmentée de ses intérêts. Nous obtenons une nouvelle épargne égale à:

$$[A(1 + j')^2 + A(1 + j')] + A$$

Et à la fin de la 3^{ème} période, nous avons un montant épargné augmenté des intérêts de cette période, soit:

$$\begin{aligned} F_3 &= [A(1 + j')^2 + A(1 + j') + A](1 + j') \\ &= A(1 + j')^3 + A(1 + j')^2 + A(1 + j') \end{aligned}$$

- 4) Le raisonnement est le même jusqu'à la fin de la $n^{\text{ième}}$ période où nous obtenons le montant accumulé suivant:

$$\begin{aligned} F_n &= A(1+j)^n + A(1+j)^{n-1} + A(1+j)^{n-2} + \dots + A(1+j)^2 + A(1+j) \\ &= A[(1+j)^n + (1+j)^{n-1} + \dots + (1+j)] \end{aligned}$$

$$\text{d'où } F_n = A \cdot \sum_{t=1}^n (1+j)^t \quad (6)$$

L'expression suivante:

$$\sum_{t=1}^n (1+j)^t = (1+j) + (1+j)^2 + (1+j)^3 + \dots + (1+j)^n$$

est le facteur d'accumulation ou de capitalisation de la périodicité A . Ce facteur équivaut à la valeur accumulée d'une mensualité de début de période d'un montant de 1 F.CFA, sur n mois d'épargne au taux périodique j' .

Cette expression représente une progression géométrique G_n ($G_n = u_1 + u_2 + \dots + u_n$) de n termes, le premier terme étant $u_1 = 1 + j'$ et la raison $q = 1 + j'$. L'expression condensée de G_n est alors égale à:

$$G_n = u_1 \cdot \frac{1 - q^n}{1 - q}$$

en substituant u_1 et q par leur valeur respective, nous obtenons

$$\begin{aligned} G_n &= (1+j') \cdot \frac{1 - (1+j')^n}{1 - (1+j')} \\ &= (1+j') \cdot \frac{1 - (1+j')^n}{-j'} \\ \text{Donc } G_n &= \sum_{t=1}^n (1+j')^t = (1+j') \cdot \frac{(1+j')^n - 1}{j'} \quad (8) \end{aligned}$$

C'est l'expression simplifiée du facteur d'accumulation de début de période.

5) L'égalité (6) peut alors s'écrire:

$$F_n = A \cdot (1 + j') \cdot \frac{(1+j')^n - 1}{j'} \quad (9)$$

de (9) nous tirons finalement l'égalité suivante:

$$\frac{F_n}{A} = (1 + j') \cdot \frac{(1+j')^n - 1}{j'} \quad (10)$$

qui nous permettra de déterminer la valeur du taux périodique d'épargne j' , pour les montants cotisés de janvier à août et qui représentent pour le contribuable L, une épargne réelle.

Application numérique

Nous savons que: $\frac{F_n}{A} = (1 + j') \cdot \frac{(1+j')^n - 1}{j'}$ d'après(10)

or $n = 8$ mois, $F_8 = 6\,900\,000$ F.CFA et $A = 800\,000$ F.CFA

Trouvons le taux mensuel j' , le taux nominal i' et le taux effectif r' . Puis établissons le plan observé d'accumulation de l'épargne.

SOLUTION

1. Calcul du taux d'épargne mensuel j'

Le rapport: $\frac{F_8}{A} = \frac{6\,900\,000}{800\,000} = 8,625$

est égal au facteur d'accumulation de la mensualité de début de période d'un montant de 800 000 F pendant 8 mois; par conséquent:

$$8,625 = (1 + j') \cdot \frac{(1 + j')^8 - 1}{j'}$$

Il s'agit alors de résoudre cette équation ayant pour inconnue j' . Pour le faire, nous utiliserons une fois de plus le procédé de l'interpolation.

$$\text{pour } j'_1 = 1,669\% \quad \text{on a } f_{\text{acc.}}^* j'_1 = 8,624834385$$

$$\text{pour } j'_2 = 1,670\% \quad \text{on a } f_{\text{acc.}} j'_2 = 8,62522351$$

$$\text{d'où } j' = 1,669\% + (1,67\% - 1,669\%) \cdot \frac{8,625 - 8,624834385}{8,62522351 - 8,624834385}$$

$$j' = 1,669\% + 0,000425608\%$$

$$\text{donc } j' = 1,669425608\%$$

C'est le taux d'épargne périodique que réalise le membre L, pour huit mois de cotisation qui précèdent le moment où il entre en possession du gros lot.

2. Calcul du taux nominal i'

Le membre L a effectué huit versements périodiques égaux, ces versements constituent une épargne réelle.

– Le taux nominal pour huit mois est:

$$i'_{8 \text{ mois}} = 8 \times j' = 8 \times 1,669425608\%$$

$$\text{donc } i'_{8 \text{ mois}} = 13,35540486\%$$

* $f_{\text{acc.}}$ signifie facteur d'accumulation (alors que $f_{\text{ac.}}$ désigne facteur d'actualisation).

C'est le taux d'intérêts créditeurs qu'obtient le membre L pour huit mois.

– Si nous tenons compte d'une base annuelle, le taux nominal est:

$$i' = 12 \times j' = 12 \times 1,669425608\%$$

$$\text{donc } i' = \underline{\underline{20,0331073\%}}$$

3. Calcul du taux effectif r'

Ici, nous tenons compte de l'effet de capitalisation. Nous avons alors:

$$1 + r' = \left(1 + \frac{i'}{k}\right)^k$$

$$\text{d'où } r' = \left(1 + \frac{i'}{k}\right)^k - 1$$

avec r' = taux effectif

i' = taux nominal

k = nombre de capitalisation par an

$\frac{i'}{k}$ = j' = taux périodique (mensuel)

– Le taux effectif d'épargne réalisé par le membre L en huit mois est:

$$r'_{8\text{mois}} = (1 + 1,669425608\%)^8 - 1$$

$$\text{donc } r'_{8\text{mois}} = \underline{\underline{14,16236571\%}}$$

– En tenant compte d'une base annuelle, le taux réel est:

$$r' = (1 + 1,669425608\%)^{12} - 1$$

$$\text{donc } r' = \underline{\underline{21,97882334\%}}$$

4. Plan observé d'accumulation de l'épargne

Le membre L entre en possession du gros lot lors de la 9^{ème} séance (septembre ou fin de la huitième période, début de la neuvième). La somme apparente de 8 500 000 F dont il prend possession à cette séance se décompose de la façon suivante:

- 6 400 000 F d'épargne réelle (800 000 F x 8);
 - 800 000 F de contribution personnelle pour le mois de septembre;
 - 1 300 000 F de dette réelle;
- (d'où $6\,400\,000\text{ F} + 800\,000\text{ F} + 1\,300\,000\text{ F} = 8\,500\,000\text{ F}$).

Le cycle de cotisation de la tontine prend fin lors de la dixième séance (octobre) et nous constatons a posteriori que la cotisation totale de 8 000 000 F (800 000 F x 10), faite par le membre L au terme de l'exercice de la tontine, peut être décomposée de la manière suivante:

- 6 400 000 F d'épargne réelle (800 000 F x 8);
 - 800 000 F de contribution personnelle pour le mois de septembre;
 - 800 000 F de remboursement de la dette réelle de 1 300 000 F;
- (d'où $6\,400\,000\text{ F} + 800\,000\text{ F} + 800\,000\text{ F} = 8\,000\,000\text{ F}$).

Le membre L ayant remboursé une somme inférieure à celle qu'il a réellement reçue, réalise ainsi un gain de 500 000 F (c.à.d. $1\,300\,000\text{ F} - 800\,000\text{ F}$) que nous imputons à l'épargne réelle de 6,4 millions de F.CFA, constituée grâce à huit mensualités égales de 800 000 F en huit mois.

Le tableau 42 montre a posteriori, comment l'épargne et les intérêts réalisés par le membre L se sont accumulés au fil des mois. Nous obtenons au terme de la huitième période une valeur accumulée de 6 900 000 F.CFA (sur le tableau : 6 899 999,998F) qui renferme les 6 400 000 F d'épargne réelle et les 500 000 F (499 999,9985 F sur le tableau) d'intérêts créditeurs.

Traitement 2

Ici, nous élaborons une démarche a posteriori qui va plus loin que celle présentée au traitement 1. En effet, nous tenons compte du fait qu'à la fin du cycle de la tontine, "l'Amical des 12" se retrouve avec une somme de 6 407 123,31 F.CFA en caisse. D'après les règlements de ladite association, cette somme doit être répartie également entre les douze contribuables.

Tableau 42. Plan observé a posteriori d'accumulation de l'épargne par L, grâce à une mensualité de 800 000 F au taux périodique $j' = 1,669425608\%$ (Les montants sont en F.CFA)

	(1)	(2)	(3)	(4)
Période	Cotisation périodique (Quote-part)	Valeur accumulée de l'épargne en début de période (4) + (1) (sauf pour Janv. - Fév.)	Intérêts périodiques $j' \times (2)$	Valeur accumulée de l'épargne en fin de période (2) + (3)
Janv.-Fév.	800 000	800 000	13 355,40486	813 355,4049
Fév. - Mars	800 000	1 613 355,405	26 933,76828	1 640 289,173
Mars - Avril	800 000	2 440 289,173	40 738,81237	2 481 027,986
Avril - Mai	800 000	3 281 027,986	54 774,3214	3 335 802,307
Mai - Juin	800 000	4 135 802,307	69 044,14281	4 204 846,45
Juin - Juillet	800 000	5 004 846,450	83 552,18828	5 088 398,638
Juillet - Août	800 000	5 888 398,638	98 302,43477	5 986 701,073
Août - Sept.	800 000	6 786 701,073	113 298,9257	6 899 999,998
Sept. - Oct.	800 000	7 699 999,998	-0-	-0-
Oct. - Nov.	800 000	-0-	-0-	-0-
Total (8 périodes)	6 400 000		499 999,9985	

- Remarques:
1. Pour la première période (Janv.-Fév.), la valeur accumulée de l'épargne en début de période est égale uniquement au montant de la quote-part: 800 000 F. Concernant les périodes subséquentes, la valeur accumulée de l'épargne en début de période est égale à la valeur accumulée de l'épargne en fin de période précédente augmentée de la quote-part de la période en cours.
 2. À la fin de la huitième période, la somme réellement épargnée est 6 400 000 F (c.à.d.: 800 000 F. x 8) et la valeur accumulée de l'épargne à la fin de cette période est 6 900 000 F (6 899 999,998 F sur le tableau) avec des intérêts totaux de 500 000 F (499 999,9985 F sur le tableau). La cotisation faite à la neuvième période n'est pas une épargne, c'est une simple contribution. La cotisation faite à la dixième période est un remboursement de la dette.

Nous devons alors à l'issue de ce partage, déterminer l'impact qui se répercute sur le taux créditeur périodique (mensuel) $j' = 1,669425608\%$ dont jouit le membre L, d'après le traitement 1.

- a) D'après les règlements de l'association, chacun des douze membres se voit attribuer le $\frac{1}{12}$ ième du montant d'intérêts en caisse, soit:

$$6\,407\,123,31 \text{ F} : 12 = 533\,926,943 \text{ F}^*$$

- b) En réalisant ce gain de 533 926,943F, le membre L voit ainsi ses intérêts créditeurs réels passer de 500 000 F à:

$$500\,000 \text{ F} + 533\,926,943 \text{ F} = 1\,033\,926,943 \text{ F}^{**}$$

- c) Ces intérêts de 1 033 926,943F rémunèrent l'épargne réelle de 6,4 millions faite par L. La valeur accumulée des huit mensualités de 800 000 F devient alors:

$$6\,400\,000 \text{ F} + 1\,033\,926,943 \text{ F} = \underline{\underline{7\,433\,926,943 \text{ F}}}$$

- d) En utilisant les variables déjà considérées au traitement 1 (point b)), de même que le raisonnement qui y est soutenu, nous déterminerons le nouveau taux créditeur en rapport avec l'épargne réalisée par le contribuable L.

Application numérique

En considérant l'égalité $\frac{F_n}{A} = (1 + j') \frac{(1 + j')^n - 1}{j'}$ déjà établie au traitement 1 et

sachant que: $n = 8$ mois, $F_8 = 7\,433\,926,943 \text{ F.CFA}$ et $A = 800\,000 \text{ F.CFA}$

Déterminons le taux mensuel j' , le taux nominal i' et le taux effectif r' . Puis établissons le plan observé d'accumulation de l'épargne.

* Tableau 37, ligne (3).

** Tableau 37, intersection de la ligne (3) et de la colonne septembre.

SOLUTION1. Calcul du taux d'épargne j'

$$\frac{F_8}{A} = \frac{7\,433\,926,943}{800\,000} = 9,292408679$$

est le facteur d'accumulation de la mensualité de début de période de 800 000 F; nous avons encore:

$$9,292408679 = (1 + j') \frac{(1 + j')^8 - 1}{j'}$$

Il nous faut alors déterminer la valeur de j' . Pour le faire, nous utiliserons le procédé de l'interpolation dont nous avons déjà fait état.

$$\text{pour } j'_1 = 3,3195\% \quad \text{on a } \text{facc. } j'_1 = 9,292345505$$

$$\text{pour } j'_2 = 3,320\% \quad \text{on a } \text{facc. } j'_2 = 9,292555569$$

$$\text{d'où } j' = 3,3195\% + (3,320\% - 3,3195\%) \frac{9,292408679 - 9,292345505}{9,292555569 - 9,292345505}$$

$$j' = 3,3195\% + 0,000150368\%$$

$$\text{donc } \underline{j' = 3,319650368\%}$$

C'est le taux d'épargne périodique que réalise le membre L pour huit mois de cotisation, sans la prise en compte des intérêts payés pour les petits lots.

2. Calcul du taux nominal

- Étant donné que L a effectué huit versements périodiques égaux de janvier à août en guise de cotisations qui en réalité constituent une épargne, le taux nominal d'épargne pour huit mois est égal à:

$$i'_{8 \text{ mois}} = 8 \times j' = 8 \times 3,319650368\%$$

$$\text{donc } \underline{\underline{i'_{8 \text{ mois}} = 26,55720294\%}}$$

- En tenant compte d'une base annuelle, le taux nominal est:

$$i' = 12 \times j' = 12 \times 3,319650368\%$$

$$\text{donc } \underline{\underline{i' = 39,83580442\%}}$$

3. Calcul du taux effectif r'

En tenant compte de l'effet de capitalisation dont nous avons déjà parlé, nous avons:

$$r' = \left(1 + \frac{i'}{k}\right)^k - 1$$

- Le taux effectif d'épargne réalisé par le contribuable L en huit mois est:

$$r'_{8 \text{ mois}} = (1 + 3,319650368\%)^8 - 1$$

$$\text{donc } r'_{8 \text{ mois}} = 29,85641916\%$$

- En considérant une base annuelle, le taux effectif est:

$$r' = (1 + 3,319650368\%)^{12} - 1$$

$$\text{donc } \underline{\underline{r' = 47,97731206\%}}$$

De tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que la répartition entre les membres, des intérêts réalisés par la tontine vient considérablement augmenter les intérêts créditeurs réels, les faisant passer de 500 000 F à 1 033 926,943F et entraînant de par ce fait même, un accroissement du taux d'épargne mensuel de 1,669425608% qu'il était à 3,319650368%, soit une hausse de plus de 98%.

4. Plan observé d'accumulation de l'épargne

Concernant le plan observé d'accumulation de l'épargne, les détails fournis au traitement 1 sont également valable ici.

Précisons cependant que le membre L ayant remboursé une somme inférieure (800 000 F) à celle qu'il a réellement reçue (1 300 000 F), réalise un gain de 500 000 F. À ce gain acquis sur le remboursement de la dette, vient s'ajouter un second gain de 533 926,943 F provenant du partage égal des intérêts de la cotisation entre les membres à la fin du cycle. Ainsi, le gain total de 1 033 926,943 est imputé à l'épargne réelle de 6,4 millions de F.CFA constituée grâce à huit mensualités égales de 800 000 F.

Le tableau 43 montre alors a posteriori comment l'épargne et les intérêts réalisés par le membre L se sont accumulés au fil des mois. Au terme de la huitième période, nous constatons une valeur accumulée de l'épargne qui est égale à 7 433 926,943 F.CFA et qui contient les 6 400 000 F d'épargne réelle et les 1 033 926,943 F d'intérêts créditeurs.

Tableau 43. Plan observé a posteriori d'accumulation de l'épargne par le membre L, grâce à une mensualité de 800 000 F au taux périodique $j' = 3,319650368\%$ (Les montants sont en F.CFA)

	(1)	(2)	(3)	(4)
Période	Cotisation périodique (Quote-part)	Valeur accumulée de l'épargne en début de période (4) + (1) (sauf pour Janv. - Fév.)	Intérêts périodiques $j' \times (2)$	Valeur accumulée de l'épargne en fin de période (2) + (3)
Janv.-Fév.	800 000	800 000	26 557,20294	826 557,2029
Fév. - Mars	800 000	1 626 557,203	53 996,01217	1 680 553,215
Mars - Avril	800 000	2 480 553,215	82 345,69394	2 562 898,909
Avril - Mai	800 000	3 362 898,909	111 636,486	3 474 535,395
Mai - Juin	800 000	4 274 535,395	141 899,63	4 416 435,025
Juin - Juillet	800 000	5 216 435,025	173 167,4045	5 389 602,43
Juillet - Août	800 000	6 189 602,43	205 473,1598	6 395 075,589
Août - Sept.	800 000	7 195 075,589	238 851,3533	7 433 926,943
Sept. - Oct.	800 000	8 233 926,943	- 0 -	- 0 -
Oct. - Nov.	800 000	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Total (8 périodes)	6 400 000		1 033 926,943	

- Remarques:
1. Pour la première période (Janv.-Fév.), la valeur accumulée de l'épargne en début de période est égale au montant de la quote-part: 800 000 F. En ce qui concerne les périodes subséquentes, cette valeur est égale à la valeur accumulée de l'épargne en fin de période précédente augmentée de la quote-part de la période en cours.
 2. À la fin de la huitième période, la somme réellement épargnée est 6 400 000 F (c.à.d.: 800 000 F. x 8) et la valeur accumulée de l'épargne à la fin de cette période est 7 433 926,943 F avec des intérêts totaux de 1 033 926,943 F. La cotisation faite à la neuvième période n'est pas une épargne, c'est une simple contribution. La cotisation faite à la dixième période est un remboursement de la dette.

Traitement 3

Ici nous considérons que le contribuable L (comme tous les autres d'ailleurs) a emprunté à des périodes différentes du cycle de la tontine et selon ses besoins de fonds, des petits lots qui ont été remboursés avec des intérêts. Ces intérêts, payés pour les petits lots,

viennent entamer le gain réalisé par le membre (traitement 2); ce qui porte un autre impact au taux créditeur mensuel $j' = 3,319650368\%$, mis en évidence au traitement 2.

- a) D'après le tableau 38, le contribuable L a obtenu cinq petits lots: 500 000 F en janvier, 1 million de francs en février, 1 million de F en mars, 1,5 million de F en mai et 1,4 million de F en juillet soit un total de 5 400 000 F.CFA. Cette somme a été respectivement remboursée en février, mars, avril, juin et août avec un paiement total d'intérêts de 540 000 F.CFA.
- b) Ces intérêts débiteurs de 540 000 F.CFA sur les petits lots viennent ainsi réduire les intérêts créditeurs de 1 033 926,943 F présentés au traitement 2. Nous obtenons alors un solde final d'intérêts créditeurs égal à:

$$1\,033\,926,943\text{ F} - 540\,000\text{ F} = 493\,926,943\text{ F}^*$$

- c) Les intérêts créditeurs finals de 493 926,943 F rémunèrent l'épargne réelle de 6,4 millions de francs faite par L. La valeur accumulée des huit mensualités de 800 000 F devient:

$$6\,400\,000\text{ F} + 493\,926,943\text{ F} = \underline{\underline{6\,893\,926,943}}$$

- d) En utilisant les variables déjà considérées au traitement 1 (point b)) de même que le raisonnement qui y est soutenu, nous déterminerons le nouveau taux créditeur en rapport avec l'épargne réalisée par le membre L.

* Ce résultat apparaît à la ligne (3) du tableau 39, colonne L.

Application numérique

En considérant une fois de plus l'égalité:

$$\frac{F_n}{A} = (1 + j') \frac{(1 + j')^n - 1}{j'}$$

et sachant que: $n = 8$ mois, $F_8 = 6\,893\,926,943$ F.CFA, $A = 800\,000$ F.CFA, déterminons le taux mensuel j' , le taux nominal i' et le taux effectif r' . Puis établissons le plan observé d'accumulation de l'épargne.

SOLUTION1. Calcul du taux d'épargne j'

$$\frac{F_8}{A} = \frac{6\,893\,926,943}{800\,000} = 8,617408679$$

est le facteur d'accumulation de la mensualité de début de période de 800 000 F. Nous avons encore:

$$8,617408679 = (1 + j') \frac{(1 + j')^8 - 1}{j'}$$

Le procédé de l'interpolation nous permettra de déterminer la valeur de j' .

$$\text{Pour } j'_1 = 1,6495\% \quad \text{on a } f_{\text{acc. } j'_1} = 8,617250066$$

$$\text{Pour } j'_2 = 1,650\% \quad \text{on a } f_{\text{acc. } j'_2} = 8,617444445$$

$$\text{d'où: } j' = 1,6495\% + (1,650\% - 1,6495\%) \frac{8,617408679 - 8,617250066}{8,617444445 - 8,617250066}$$

$$j' = 1,6495\% + 0,000407988\%$$

$$\text{donc } \underline{j' = 1,649907988\%}$$

C'est le taux d'épargne mensuel que réalise le membre L pour huit mois de cotisation. Ici nous avons un taux périodique final car le résultat final prend en considération les intérêts débiteurs déboursés pour les petits lots (tableau 39).

Nous constatons que:

- par rapport au traitement 1, le taux mensuel passe de 1,669425608% qu'il était à 1,649907988% soit une diminution de près de 1,17%;
- par rapport au traitement 2, le taux mensuel passe de 3,319650368% à 1,649907988%, soit une diminution d'environ 50,30%.

Donc plus le membre emprunte des petits lots, plus ses intérêts créditeurs décroissent au détriment de ses intérêts débiteurs. Si le membre L n'avait emprunté aucun petit lot, en supposant que le niveau des transactions durant tout le cycle soit resté le même, le taux créditeur mensuel final du contribuable L serait celui déterminé au traitement 2, 3,319650368%.

2. Calcul du taux nominal

- Le taux nominal d'épargne pour huit mois est égal à:

$$i'_{8 \text{ mois}} = 8 \times j' = 8 \times 1,649907988\%$$

$$\text{donc } \underline{\underline{i'_{8 \text{ mois}} = 13,1992639\%}}$$

- Sur une base annuelle, le taux nominal est:

$$i' = 12 \times j' = 1,649907988\%$$

$$\text{donc } \underline{\underline{i' = 19,79889585\%}}$$

3. Calcul du taux effectif r'

En tenant compte de l'effet de capitalisation déjà présenté, nous avons:

$$r' = \left(1 + \frac{i'}{k}\right)^k - 1$$

- Le taux effectif réalisé par le contribuable, en huit mois d'épargne est:

$$r'_{8 \text{ mois}} = (1 + 1,649907988\%)^8 - 1$$

donc $\underline{\underline{r'_{8 \text{ mois}} = 13,98715621\%}}$

- En considérant une base annuelle, le taux effectif est égal à:

$$r' = (1 + 1,649907988\%)^{12} - 1$$

donc $\underline{\underline{r' = 21,69812252\%}}$

4. Plan observé d'accumulation de l'épargne

En ce qui concerne le plan d'accumulation de l'épargne, les détails et les précisions fournis aux deux traitements précédents (1 et 2) sont également valables ici.

Nous rappelons tout simplement qu'ici, les intérêts débiteurs de 540 000 F sont venus réduire le gain de 1 033 926,943 F. présenté au traitement 2. Ainsi, le gain final qui est imputé à l'épargne réelle de 6,4 millions de F.CFA, constituée grâce à huit mensualités égales de 800 000 F, est 493 926,943 F.

Le tableau 44 montre alors comment l'épargne et les intérêts réalisés par le membre L se sont accumulés pendant huit périodes. Au terme de la huitième période, nous constatons que la valeur accumulée de l'épargne est égale à 6 893 926,943 F.CFA. Cette valeur est

composée de l'épargne réelle de 6 400 000 F et des intérêts de 493 926,943 F afférents à cette épargne.

Tableau 44. Plan observé a posteriori d'accumulation de l'épargne par le membre L, grâce à une mensualité de 800 000 F au taux périodique $j' = 1,649907988\%$ (Les montants sont en F.CFA)

	(1)	(2)	(3)	(4)
Période	Cotisation périodique (Quote-part)	Valeur accumulée de l'épargne en début de période (4) + (1) (sauf pour Janv. - Fév.)	Intérêts périodiques $j' \times (2)$	Valeur accumulée de l'épargne en fin de période (2) + (3)
Janv.-Fév.	800 000	800 000	13 199,2639	813 199,2639
Fév. - Mars	800 000	1 613 199,624	26 616,30351	1 639 815,567
Mars - Avril	800 000	2 439 815,567	40 254,71193	2 480 070,279
Avril - Mai	800 000	3 280 700,279	54 118,14155	3 334 188,421
Mai - Juin	800 000	4 134 188,421	68 210,30499	4 202 398,726
Juin - Juillet	800 000	5 002 398,726	82 534,97616	5 804 933,702
Juillet - Août	800 000	5 884 933,702	97 095,99123	5 982 029,693
Août - Sept.	800 000	6 782 029,693	111 897,2496	6 893 926,943
Sept. - Oct.	800 000	7 693 926,943	-0-	-0-
Oct. - Nov.	800 000	-0-	-0-	-0-
Total (8 périodes)	6 400 000		493 926,9429	

- Remarques:
1. Pour la première période (Janv.-Fév.), la valeur accumulée de l'épargne en début de période est égale au montant de la quote-part: 800 000 F. Quant aux périodes subséquentes, cette valeur accumulée de l'épargne en début de période est égale à la valeur accumulée de l'épargne en fin de période précédente, augmentée de la quote-part de la période en cours.
 2. À la fin de la huitième période, la somme réellement épargnée est 6 400 000 F (c.à.d.: 800 000 F x 8) et la valeur accumulée de l'épargne à la fin de cette période est 6 893 926,943 F avec des intérêts totaux de 493 926,94 3 F.CFA. La cotisation faite à la neuvième période n'est pas une épargne, c'est une simple contribution. La cotisation faite à la dixième période est un remboursement de la dette.

Enfin, pour mettre un terme à cet exposé concernant le fonctionnement du type de tontines rencontrées, nous avons tenu à présenter à travers les tableaux 45 et 46 un résumé des taux d'intérêts débiteurs et créditeurs (mensuels et annuels) réalisés par chaque membre au terme du cycle de dix séances mensuelles de la tontine.

En effet, le tableau 45 montre respectivement en ces troisième et quatrième lignes les taux d'intérêts payés mensuellement et annuellement (taux nominal) par tous les membres à l'exception des contribuables I, C, L et A. Le cheminement suivi pour la détermination des taux débiteurs présentés sur ce tableau, est le même que celui qui a été fait dans l'exposé en rapport avec le membre F (traitement 1). En ces deux dernières lignes, le tableau 45 nous permet de prendre connaissance avec les taux d'épargne mensuels et annuels (nominal) réalisés respectivement par les trois membres C, L et A. Le cheminement permettant de déterminer les taux créditeurs est le même que celui présenté dans le texte et prenant comme exemple le cas du membre L (traitement 1). Nous signalons que la détermination des taux apparaissant sur le tableau 45, ne tient pas compte de la répartition équitable à tous les membres en fin de cycle, des profits de 6 407 123,31 F.CFA réalisés par l'association.

Quant au tableau 46, bien plus que le précédent, il tient compte de la répartition équitable faite aux douze membres des profits réalisés par l'association à l'issue du cycle de la tontine. En ces troisième et quatrième lignes, apparaissent les taux d'intérêts payés mensuellement et annuellement (taux nominal) par les deux contribuables D et F. Le cheminement suivi pour la détermination de ces taux débiteurs est le même que celui effectué au traitement 2 et en rapport avec le membre F. En ces deux dernières lignes, le tableau 46 montre les taux d'épargne mensuels et annuels (nominal) réalisés respectivement par tous les autres dix membres à l'exception de D et F. Le cheminement permettant de déterminer

Tableau 45.

Taux d'intérêts débiteurs et créditeurs (mensuels et annuels) réalisés par les membres de la tontine au terme du cycle de cotisation, sans la prise en compte de la répartition aux membres, des profits réalisés par l'association. (Ces taux sont des pourcentages: %)

Mois d'achat du gros lot	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.
Membre de la tontine	D	F	G	$\frac{K}{H}$	E	J	$\frac{I}{B}$	C	L	A
Taux d'intérêts payés mensuellement	2,757250376	2,24094037	1,887782698	$\frac{2,544159154}{3,236409336}$	3,61802519	4,057285256	$\frac{2,158548359}{0}$	0	0	0
Taux payés annuellement (nominal)	33,08700451	26,89128444	22,65339238	$\frac{30,5299098}{38,83691203}$	43,41630228	48,68742307	$\frac{25,90258031}{0}$	0	0	0
Taux d'épargne réalisés mensuellement	0	0	0	$\frac{0}{0}$	0	0	$\frac{0}{0}$	0,442490869	1,669425608	1,596741103
Taux d'épargne annuel (nominal)	0	0	0	$\frac{0}{0}$	0	0	$\frac{0}{0}$	5,309890428	20,0331073	19,16089324

Remarques:

- 1) Le cheminement permettant de déterminer les taux d'intérêts débiteurs (taux payés mensuellement ou annuellement) a été présenté dans le texte, en prenant comme exemple le cas du membre F (Traitement 1)
- 2) Le cheminement permettant de déterminer les taux d'intérêts créditeurs (taux d'épargne mensuels ou annuels) a été présenté dans le texte, en prenant comme exemple le cas du membre L (Traitement 1)

Tableau 46. Taux d'intérêts débiteurs et créditeurs (mensuels et annuels) réalisés par les membres de la tontine au terme du cycle de cotisation, avec la prise en compte de la répartition aux membres, des profits réalisés par l'association. (Ces taux sont des pourcentages: %)

Mois d'achat du gros lot	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.
Membre de la tontine	D	F	G	K	E	J	I	C	L	A
				H			B			
Taux d'intérêts payés mensuellement	1,144765852	0,252411124	0	0	0	0	0	0	0	0
Taux payés annuellement (nominal)	13,73719022	3,028933488	0	0	0	0	0	0	0	0
Taux d'épargne réalisés mensuellement	0	0	5,480181213	2,739759932 0,703505983	1,646745045	1,900538812	2,477984356 3,021316543	2,681317617	3,319650368	2,911772666
Taux d'épargne annuel (nominal)	0	0	65,76217456	32,87711918 8,442071796	19,76094054	22,80646574	29,73581227 36,25579852	32,1758114	39,83580442	34,94127199

- Remarques:
- 1) Le cheminement permettant de déterminer les taux d'intérêts débiteurs (taux payés mensuellement ou annuellement) a été présenté dans le texte, en prenant comme exemple le cas du membre F (Traitement 2)
 - 2) Le cheminement permettant de déterminer les taux d'intérêts créditeurs (taux d'épargne mensuels ou annuels) a été présenté dans le texte, en prenant comme exemple le cas du membre L (Traitement 2)

ces taux créditeurs est analogue à celui qui a été présenté dans l'exposé au traitement 2 et en rapport avec le contribuable L.

Au vu des résultats du tableau 46, nous pouvons affirmer qu'en l'absence de l'influence des montants d'intérêts payés pour les petits lots* empruntés par les membres à différentes périodes du cycle de cotisation de la tontine, tous les autres contribuables à l'exception des membres D et F ont réalisé des taux d'épargne très avantageux et largement supérieurs (sauf pour le membre H) à ceux pouvant être accordés par une institution financière officielle. Bien que les contribuables D et F aient eu un solde d'intérêts débiteurs positif**, nous constatons que le taux assumé par le membre D, un peu plus de 13,7%, pour un emprunt réel de 6,3 millions de francs C.F.A. est acceptable car il est comparable aux taux bancaires reliés aux prêts à court terme. Quant au taux assumé par le membre F, un peu plus de 3% pour un emprunt réel de 5,8 millions, aucune institution financière officielle n'accorde des prêts à un taux aussi bas, plus bas que le meilleur des taux privilégiés, soit 5%***.

Cet exemple si largement exposé du fonctionnement d'une tontine d'affaires, avec la prise en compte et l'analyse approfondie de ses mécanismes et techniques de base, montre que loin d'être taxée de pratiquer de l'usure, la tontine peut se révéler être pour certains membres, le lieu de prédilection pour l'obtention d'un prêt à un taux acceptable ou assez bas et pour d'autres contribuables, le lieu rêvé permettant de réaliser une épargne substantiellement rémunérée et d'obtention d'un prêt à un taux débiteur nul.

* Voir tableau 39, l'impact des montants d'intérêts payés pour les petits lots par les membres.

** Voir ligne (4), première et deuxième colonne, tableau 37.

*** C'est le taux de base débiteur privilégié "TBDP" - Voir: Arrêté n° 00931/MINFI/DCE/D, Portant conditions de banque, article 6, Yaoundé le 2 mai 1986.

Il y a donc là matière à réflexion, pour tous ceux qui soutenaient ou soutiennent encore des raisonnements tendant à prouver que, les taux débiteurs pratiqués dans les tontines sont de façon absolue des taux usuraires.

2.2.3 La présentation des résultats du questionnaire sur les tontines

Nous tenons tout d'abord à mentionner que parmi les seize membres des tontines constituant notre échantillon, nous avons obtenu quatre refus de collaboration dans la recherche ou de sa bonne poursuite. Les résultats d'un répondant, membre d'une tontine de consommation, n'ont pas été pris en compte. Finalement, nous présentons ici les résultats obtenus auprès de onze membres qui sont aussi les représentants de onze tontines d'affaires dont dix se trouvent à Yaoundé et une et non la moins importante est basée à Douala*.

Ces résultats ont été regroupés en quatre classes importantes et sont présentés d'après l'ordre suivant:

1. Les résultats concernant l'identification des associations et leurs membres.
2. Les résultats reliés au financement offert par les tontines, l'ampleur de cette offre aussi bien que les différentes conditions, sans toutefois omettre les éventuels investissements communs.
3. Les résultats rattachés aux rapports existant entre différentes associations de ce type, aussi bien entre elles, qu'avec d'autres organismes.
4. Les résultats présentant les améliorations ou changements préconisés par les membres.

* Cette association, bien qu'étant basée à Douala, renferme en son sein des gens d'affaires résidant dans différentes régions du Cameroun, dont celle de Yaoundé.

2.2.3.1 L'identification des associations et leurs membres

Les questions n^{os} 2, 3 et 4 nous ont respectivement permis d'avoir une idée de l'âge de ces associations, de connaître le nombre de membres qui y participent et d'identifier les différents liens qui permettent aux membres de se réunir et d'évoluer au sein d'un même groupe.

En effet, comme le montre le tableau 47, les âges des associations que nous avons rencontrées sont assez variés, l'une des plus vieilles existe depuis quinze ans alors que la plus jeune n'a qu'un an. Le membre de la tontine n^o 7 n'a pas pu préciser l'âge approximatif de son association, tout ce qu'il a pu dire, c'est que son entreprise existe depuis plusieurs années.

Tableau 47. L'âge des tontines rencontrées

Années d'existence de l'association	NOS des tontines	Total
1 an	6	1
3 ans	2, 8	2
4	4	1
5	3,5	2
6	9,10	2
10	1	1
15	11	1
Plusieurs années	7	1
TOTAL		11

Quant aux membres qui évoluent au sein de ces associations, le tableau 48 montre que le nombre de femmes d'affaires est infime par rapport à celui des hommes. En effet, quatre associations sur onze renferment des femmes; soit un total de vingt femmes sur 579 membres, ce qui équivaut à une participation féminine approximative de 3,45%. L'association n° 7, bien qu'ayant le plus grand nombre de membres (environ 136 membres) n'a pas besoin de 136 mois (c.à.d. plus de onze ans pour clore son cycle de cotisation). Au cours de chaque séance mensuelle, quatre gros lots achetés sont attribués à quatre membres différents. Ainsi, la durée maximale* d'un cycle est de 34 mois. La plupart des groupes ayant un nombre important de membres (cas de deux autres groupes: nos 1 et 9) attribuent plus d'un gros lot acheté par séance à des membres distincts. L'association de la technique du cycle normal modifié à celle du tour gratuit a pour effet de raccourcir considérablement le cycle de cotisation de ces tontines.

Tableau 48. Le nombre de membres dans les tontines.

N° de la tontine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
Nombre d'hommes	98	24	23	25	15	40	136	50	69	40	39	559
Nombre de femmes	0	0	2	0	0	4	0	0	9	0	5	20
TOTAL	98	24	25	25	15	44	136	50	78	40	44	579

Enfin, le tableau 49 nous permet de percevoir les différents liens sociaux, idéologiques ou d'affaires qui rassemblent un groupe de gens au sein d'une même association pour la pratique des activités rattachées au "franc-contribuer". Un peu plus de 54,5% des

* La possibilité d'avoir plusieurs tours gratuits étant évidente, la durée maximale de 34 mois pourrait considérablement diminuer.

membres attribuent la cohésion observée au sein de leur groupe grâce à leur appartenance à la même origine ethnique, tandis qu'au moins 36% des répondants attribuent l'existence de leur association aux relations publiques. Enfin, deux répondants parmi onze pensent que les membres de leur association sont ensemble parce qu'ils partagent la même idéologie de développement; idéologie qui place les tontines comme étant l'instrument moteur du développement de leurs affaires. Ces trois principaux liens sont renforcés grâce à la confiance qui règne entre les membres et à la capacité financière à cotiser dont chacun fait preuve.

Tableau 49. Les liens qui unissent les membres d'une tontine.

Liens unissant les membres		N ^{os} des tontines	Total
1	L'ethnie	1, 3, 5, 9, 10, 11	6
2.	Les affaires	2, 4, 8, 10	4
3.	Idéologie de développement semblable	6, 7	2

2.2.3.2 L'offre de financement, une réponse des tontines à la demande

2.2.3.2.1 D'où vient l'offre et à qui s'adresse-t-elle?

Quatre questions (n^{os} 5, 6, 7 et 14) nous ont permis de répondre assez simplement et clairement à cette double question.

En effet, tous ceux que nous avons interrogés nous ont répondu par l'intermédiaire de la question n^o 5 que: «Les fonds de leur association proviennent uniquement des membres sous la forme de cotisations périodiques». Et bien plus, ce sont ces montants qui sont ensuite

reprêtés au contribuable offrant le montant d'intérêts le plus élevé lors des enchères (questions n^{os} 6 et 7).

La question n^o 14 nous a enfin permis de savoir que les clients de ces tontines sont ceux-là même qui cotisent. En majorité, ce sont des gens d'affaires ou des commerçants; mais on retrouve en leur sein aussi bien des hauts fonctionnaires que des individus pratiquant des professions libérales (avocats, pharmaciens, médecins...), certains cadres d'entreprises privées et quelques banquiers complètent les effectifs des membres-clients des tontines rencontrées. Le tableau 50 présente ces derniers résultats.

Tableau 50. Emplois (fonctions) exercé(e)s par les membres (clients) des tontines

Fonctions (emplois)des membres (clients) des tontines		N ^{os} des tontines	Total
1.	Gens d'affaires (commerçants)	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	11
2.	Hauts fonctionnaires	7,8,9	3
3.	Professions libérales (avocats, pharmaciens, médecins, etc.)	6,7,8	3
4.	Cadres des entreprises, banquiers	3,7	2

2.2.3.2.2. L'ampleur de l'offre de financement

Afin d'évaluer le volume des fonds pouvant être générés par les tontines que nous avons rencontrées, il nous a fallu d'abord déterminer la quote-part mensuelle des membres représentant chacune de nos onze associations.

Cette réalité est représentée par le tableau 51 où le plus petit montant cotisé mensuellement par un membre est 100 000F.CFA (cas de la tontine n° 11) alors que la tontine n° 4 exige le montant de cotisation mensuelle le plus élevé par membre, soit 3 millions de francs CFA.

Tableau 51. Quote-part mensuelle versée respectivement par chacun des membres à sa tontine (les montants sont en milliers de francs CFA).

N° de la tontine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Cotisation mensuelle par membre	200	500	200	3000	700	1000	1000	1500	800	1000	100

La connaissance respective des données des tableaux 48 et 51, nous a conduit à l'élaboration du tableau 52 qui nous permet de réaliser une estimation du volume des cotisations mensuelles, voire annuelles de l'ensemble des tontines rencontrées. En effet, les 579 membres de ces associations mettent mensuellement à la disposition des tontines, une somme totale de 483,900 millions de francs CFA, soit une moyenne de cotisation mensuelle d'un peu plus de 835 751 F.CFA par membre. Ainsi, annuellement, l'estimation des sommes brutes offertes par ces associations à leurs membres s'élève approximativement à 5,8068 milliards de francs CFA, ce qui représente une offre annuelle assez importante. En tenant compte de l'effet additionnel des intérêts payés par les membres sur les petits lots empruntés, l'importance de cette offre serait encore bien au-delà du total annuel ci-dessus mentionné.

Tableau 52. Estimation du volume des cotisations mensuelles des onze tontines.
(Les montants sont en milliers de francs CFA).

N° de la tontine	Nombre de membres	Cotisation mensuelle par membre (en milliers de F.CFA)	Cotisation mensuelle totale par association (en milliers de F.CFA)
1	98	200	19 600
2	24	500	12 000
3	25	200	5 000
4	25	3 000	75 000
5	15	700	10 500
6	44	1 000	44 000
7	136	1 000	136 000
8	50	1 500	75 000
9	78	800	62 400
10	40	1 000	40 000
11	44	100	4 400
TOTAL	579		483 900

- Remarques: 1) Nous obtenons une cotisation mensuelle moyenne par membre de 835 751,2953 F.CFA.
2) Le volume annuel des cotisations des onze tontines s'élève à 5,8068 milliards de francs CFA.

Les questions n^{os} 9 et 13 nous ont permis ensuite de comprendre que s'il est vrai que mensuellement une partie (50% dans le cas de la tontine n° 6)* ou l'intégralité (100% pour toutes les autres tontines) de la cotisation de tous les membres est mise en vente, il n'y a cependant qu'un certain pourcentage** du gros lot cotisé qui est remis au membre acheteur,

* La tontine n° 6 est la seule parmi celles que nous avons rencontrées qui consacre régulièrement la moitié de la cotisation de ses membres au gros lot mensuel, l'autre moitié étant conservée comme réserve dans une institution bancaire pour des fins d'affaires (des détails seront fournis plus loin).

** Ce pourcentage représente le gros lot acheté.

l'autre fraction de la cotisation mensuelle totale étant consacrée aux petits lots*. Le tableau 53 dans lequel nous avons présenté ces résultats permet enfin de montrer que si la plupart des tontines offrent à leurs membres un seul "gros lot cotisé" mensuellement, certaines cependant peuvent offrir jusqu'à quatre gros lots, d'autres ne se contentant que de deux gros lots mensuels. Quant au nombre de petits lots offerts par séance mensuelle, il demeure très variable pour l'ensemble des tontines considérées.

Tableau 53. Les lots accordés mensuellement par chaque association et les différentes variations en pourcentage (%) des montants accordés à ces lots (gros lots achetés et petits lots empruntés)

N° de la tontine	Nombre de gros lots	Nombre de petits lots	% de la cotisation mensuelle totale mis en vente (gros lot cotisé)	Variation du % de la cotisation mensuelle totale remise à un membre à titre de gros lot (gros lot acheté)	Variation du % de la cotisation mensuelle totale non remise au membre et destinée aux petits lots
1	4	Variable	100 %	90% – 50%	10% – 50%
2	1	Variable	100	90 – 70	10 – 30
3	1	- 11 -	100	95 – 80	5 – 20
4	1	- 11 -	100	91 – 53	9 – 47
5	1	- 11 -	100	90 – 75	10 – 25
6	1	- 11 -	50 %	97 – 83	3 – 17
7	4	- 11 -	100	93 – 70	7 – 30
8	1	- 11 -	100	88 – 70	12 – 30
9	2	- 11 -	100	95 – 80	5 – 20
10	1	- 11 -	100	95 – 70	5 – 30
11	1	Variable	100 %	90 % – 60%	10 % – 40 %

* Les explications concernant les différents lots (gros lots et petits lots) ont été largement fournies dans l'exemple traitant du fonctionnement des tontines (voir au 2.2.2). Notons cependant que, concernant la détermination du montant global attribué mensuellement aux petits lots devant être prêtés aux membres nécessiteux, certaines associations défalquent du "prix du gros lot", les frais liés à l'accueil (nourriture et boisson) des membres durant la séance du jour; la partie restante de ce prix augmentée des remboursements des petits lots antérieurs (s'il y en a) et de leurs intérêts, constitue alors le montant mensuel total qui est consacré aux petits lots. On pourrait établir la relation suivante:

Montant mensuel total consacré aux petits lots = Prix du gros lot - Frais d'accueil + Remboursement des petits lots antérieurs et de leurs intérêts.

2.2.3.2.3 Les conditions d'octroi des fonds aux membres des tontines

La condition fondamentale, qui donne droit à la possibilité d'obtenir un prêt d'une des tontines rencontrées, est d'être membre régulier du groupe. Les nouveaux membres, bien qu'ayant satisfait aux conditions de base* permettant d'être admis au sein du groupe, ne peuvent pas dès les premières séances se proposer d'entrer en possession du "gros lot". Compte tenu du nombre de membres évoluant dans l'association, ceux nouvellement acceptés commencent à émettre leurs propositions d'achat du gros lot après qu'ils aient pendant bien des séances fait preuve de leur sérieux et de leur régularité à cotiser les montants mensuels exigés (quote-part et remboursement de petits lots et de leurs intérêts en cas d'emprunt de cette catégorie de lots). Tout membre ayant pris possession d'un lot et qui se trouve par la suite incapable de rembourser l'emprunt effectué voit son avaliseur être impérativement sollicité de payer; dans certains cas des poursuites judiciaires sont possibles. Des onze répondants, trois associations n'ont pas connu de défaillance de la part d'un membre lors des récents exercices, les huit autres tontines affirment n'avoir pas connu plus de deux membres défaillants par cycle de cotisation.

Nous pouvons dire que les conditions directement reliées aux prêts consentis par la tontine ont été largement exposés à l'exemple traitant du fonctionnement des tontines (voir au 2.2.2). En effet, nous y avons montré que les délais de remboursement des gros lots étaient fonction du cycle de cotisation adopté par le groupe, cycle qui peut être normal ou variable, alors que concernant les petits lots, l'échéance peut être mensuelle, bimensuelle ou toute

* Quelques-unes des conditions de base qui s'appliquent aux nouveaux membres sont:

1. être parrainé par un ancien membre qui est aussi la plupart du temps l'avaliseur du nouveau membre.
2. être de bonne moralité et montrer que l'on possède les moyens permettant de verser les quotes -parts mensuelles.
3. Payer des droits d'entrée au sein du groupe.

autre. Nous avons enfin montré comment les différents niveaux d'intérêts débiteurs pouvaient être dégagés, partant des intérêts apparents pour aboutir à ceux réellement payés par le membre.

2.2.3.2.4 L'offre de fonds pour le financement d'investissements communs à tous les membres de la tontine.

Nous avons voulu savoir à travers la question n° 18, s'il existe des acquisitions de biens durables (en terme d'investissements) à même les fonds de la tontine au profit de tous les membres, dans chacune des tontines concernées.

La réponse que nous avons obtenue à cette question par chacun des groupes est non. En principe, dans chacune des associations, chaque membre est tenu d'investir les montants empruntés (ou épargnés) dans le financement de ses propres affaires avec si possible l'appui moral et les sages conseils des autres contribuables. Les investissements communs, sans pour autant être exclus sont pour le moment inexistant. Cependant, si le groupe n° 2 pense qu'il est possible et souhaitable de réaliser des investissements profitables pour tous les membres, le groupe n° 6 affirme qu'il est en train de mettre sur pied une mutuelle commune de crédit qui pourra cautionner les projets de l'ensemble de ses membres. Le groupe n° 7 quant à lui annonce la réalisation prochaine d'un projet de construction d'un immeuble qui sera la propriété de l'association et de tous les membres.

2.2.3.3. Les rapports existant avec d'autres organismes ou avec d'autres associations.

Les questions n^{os} 10 et 11 formulées en ces termes: "Où sont conservés les fonds de votre association (tontine)?" ou encore "Existe-t-il un compte ouvert dans une institution

financière de la région ou du pays au nom de votre association (tontine)?" , nous ont permis de vérifier d'une part le rapport direct qu'il peut y avoir entre les tontines et les institutions financières, d'autre part le rapport entre les membres pris individuellement avec ces mêmes institutions. La question n° 19 nous a ensuite permis de savoir, s'il existe ou non une quelconque collaboration entre tontines ou entre tontines et d'autres organismes.

En effet, en réponse aux deux questions précitées, il n'y a que la tontine n° 6 qui conserve 50% des cotisations mensuelles de ses membres dans une institution bancaire (la B.I.A.O.) officiellement reconnue. Les autres groupes n'ont pas de compte bancaire au nom de leur association car au fil des séances, le montant total de chaque cotisation est vendu aux membres sous forme de gros lots et de petits lots dont chacun dispose d'après ses besoins. Cependant, pris individuellement, les membres des tontines ont presque toujours établi un lien permanent entre les emprunts contractés (ou les épargnes réalisées) auprès de leurs associations avec les différentes institutions financières et bancaires du pays. À l'unanimité, les membres que nous avons interrogés affirment que la masse d'argent circulant dans les tontines n'échappe pas vraiment (comme le prétendent certaines personnes) au contrôle des banques. En prenant l'exemple d'un contribuable homme (ou femme) d'affaires, les propos suivants ont été tenus:

Quand ce membre touche le gros lot (ou même des petits lots), il va déposer cet argent dans son compte bancaire. Des lettres de crédit ou des chèques sont ensuite tirés au profit des différents créanciers et fournisseurs qui entrent en possession de ce qui leur est dû, à partir de la banque.

C'est là une façon d'établir (à travers chaque membre d'une tontine) le lien qui existe entre les sommes d'argent circulant dans les tontines et celles qui aboutissent dans les "dépôts à vue" des banques. Ainsi, nos répondants soutiennent ceci: "Les banques recyclent la quasi totalité

de l'argent provenant des tontines, il n'y a donc pas de raisons de prétendre qu'il n'existe pas de lien entre les tontines et les banques ou encore que la masse d'argent circulant dans les tontines échappe au contrôle bancaire".

Concernant la collaboration entre différentes associations ou organismes, presque tous les groupes ont reconnu collaborer avec d'autres tontines exclusivement dans l'échange d'informations touchant deux catégories de membres:

1. Ceux qui contribuent ou ont déjà contribué sans aucune faille aux différentes tontines dont ils sont ou ont été membres.
2. Ceux qui vont de tontine en tontine et qui n'arrivent pas à tenir leurs engagements.

Cependant, ces échanges d'informations ou de renseignements se font de façon purement informelle; aucun protocole n'est établi à cet effet. La tontine n° 3 a reconnu entretenir une collaboration effective avec deux autres associations, dans les cas de résolutions de problèmes communs aux tontines. Enfin, aucune collaboration dans le travail n'a été signalée entre ces groupes et les organismes financiers officiellement reconnus.

2.2.3.4 Les améliorations préconisées par les membres des tontines

Nous avons conclu cette investigation sur les tontines en nous penchant, grâce à la question n° 20, sur les éventuelles améliorations qui peuvent être apportées au fonctionnement des tontines. Il était primordial que nous recueillions les avis les plus importants des membres sur ces améliorations car en réalité, ces avis constituent un des

points fondamentaux de cette recherche. Les résultats présentant les différentes améliorations préconisées par les membres des tontines apparaissent au tableau 54.

Tableau 54. Les améliorations préconisées par les membres des tontines

	Améliorations préconisées	Nos des tontines	Total
1.	Réaliser des projets de groupe et d'investissements communs. Exemple: création de P.M.E., achat des actions d'une société	1,2,3,4,5,6,7,10	8
2.	Supprimer les "tours gratuits" afin de consacrer les intérêts ainsi amassés à la réalisation de projets communs	1,3,7	3
3.	Mise en place d'une véritable mutuelle de crédit disposant d'un certain pourcentage des sommes cotisées; ce qui permettrait de garantir des prêts plus importants auprès des banques	6,10	2
4.	Achat d'une police d'assurance-vie à chaque membre emprunteur des différents lots	4,9	2
5.	Collaborer de façon effective avec les organismes financiers et bancaires	2	1
6.	Répartir les membres d'une association en des sous-groupes représentatifs et placer à la tête de chaque sous-groupe constitué un chef (nommé ou élu). Ce sont ces chefs qui se chargeront d'acheter les gros lots pour les membres des sous-groupes, ceci éviterait les fréquents arrangements, entre amis, ayant pour but de faire monter les enchères inutilement.	8	1

Plus de 72,7% des tontines rencontrées pensent que l'un des grands objectifs qu'elles se doivent d'atteindre dans un futur plus ou moins rapproché, est la réalisation de projets de groupe et d'investissements communs à tous les membres; ce pourrait être des projets de création des petites et moyennes entreprises ou tout autre. Cependant, ces projets communs ne pourraient pas voir le jour si la source commune des fonds de financement

n'était pas clairement mise en évidence. Ainsi, pour trouver les fonds pouvant servir à réaliser ces projets, deux importantes suggestions ont été faites:

1. Supprimer les "tours gratuits" afin de consacrer les intérêts ainsi amassés à la réalisation de projets communs.
2. Mettre en place une véritable mutuelle de crédit, disposant d'un certain pourcentage des sommes cotisées, ce qui permettrait de garantir des prêts plus importants auprès des banques.

Enfin, trois autres améliorations ont été suggérées. La première a trait aux mesures de sécurité à mettre en place afin de garantir même en cas de décès d'un membre le paiement de sa dette. Pour cela, il a été préconisé "l'achat d'une police d'assurance-vie pour chaque membre emprunteur des différents lots". La deuxième se rapporte à "la collaboration effective avec les organismes financiers et bancaires". Et la troisième suggestion porte sur l'amélioration des techniques de fonctionnement des tontines. À cet effet, il a été proposé: "de répartir les membres d'une association en des sous-groupes représentatifs et de placer à la tête de chaque sous-groupe constitué, un chef (nommé ou élu). Ce sont ces chefs qui se chargeront d'acheter les gros lots pour les membres de leur sous-groupe; ceci éviterait les fréquents arrangements, entre amis, ayant pour but de faire monter les enchères inutilement.

Voyons maintenant ce qu'il résulte des rencontres que nous avons eues avec certains responsables du système financier officiel.

2.3 UNE STRUCTURE DE FINANCEMENT INSTITUTIONNALISÉ

Dans le premier chapitre* , nous avons présenté les grandes lignes du financement institutionnalisé vu sous l'angle de ses orientations aussi bien que sous celui de ses actions face à la P.M.E. camerounaise. Suite aux actions posées pendant plusieurs années par la plupart des organismes de financement, certains résultats ont ainsi pu être exposés.

Sur le terrain, nous n'avons pas cherché à réaliser une description de ces différents organismes. Nous avons plutôt voulu, au cours d'entretiens et d'interviews organisés, que certains de leurs responsables ou cadres se prononcent sur quatre (4) aspects importants reliés aux P.M.E. et à leur financement. Ces quatre points dont il est question sont:

- Les difficultés rencontrées dans l'octroi du financement aux P.M.E.
- Les efforts fournis par les organismes de financement pour l'amélioration des conditions des P.M.E.
- Les améliorations futures pouvant favoriser les conditions des P.M.E.
- Le point de vue du milieu financier au sujet des tontines.

Tous les organismes de financement dont il est fait mention au premier chapitre, ne pouvaient pas non plus être rencontrés sur le terrain. Cependant nous avons pu avoir les appréciations de la B.E.A.C., du FOGAPE, de la B.C.D., de la B.I.A.O., de la B.I.C.I.C., de la S.C.B., de la B.C.C.C. et de la Chase Bank Cameroon sur au moins un des quatre aspects ci-dessus mentionnés.

* Voir les sections suivantes du chapitre 1:

1.2.1 L'environnement financier et les différentes sources de financement des P.M.E. camerounaises

1.2.3 L'efficacité de réponse de l'environnement financier face aux besoins des P.M.E.

2.3.1 Les difficultés rencontrées dans l'octroi du financement aux P.M.E.

Les organismes de financement que nous avons rencontrés, nous ont fait percevoir que l'une des premières raisons ayant considérablement ralenti leur bonne foi, en faveur des opérations des P.M.E., est le nombre exorbitant d'impayés que ces dernières n'arrivent pas à honorer. En effet, à la B.I.A.O., le sous-directeur au crédit affirme que 50% à 60% des crédits accordés à la P.M.E. sont impayés. Le directeur du crédit de la B.C.D. précise de son côté: «à cause de la malhonnêteté de plusieurs responsables des P.M.E., la banque doit durcir ses conditions de crédit... pour la seule année 1986, il y a eu 1,1 milliard de francs C.F.A. de provision pour mauvaises créances à la B.C.D.».

La seconde raison évoquée par ces institutions a trait aux garanties fournies par les P.M.E. En effet, les représentants de tous les établissements bancaires auxquels nous nous sommes adressés affirment unanimement que l'insuffisance des garanties présentées par les P.M.E. qui demandent des crédits est un frein majeur pour l'obtention de ces prêts. Et bien plus au FOGAPE, un responsable du crédit affirme que non seulement la plupart des garanties sont insuffisantes, mais certains éléments faisant partie de ces garanties sont surévalués (exemple d'un terrain non viabilisé, de surcroît situé dans une zone éloignée du centre urbain, et dont un entrepreneur déclare une valeur nettement au-dessus de la valeur réelle).

La troisième entrave est la perte de temps qu'occasionne la mise en place d'un crédit destiné à la P.M.E. D'après les explications fournies par un responsable de la B.I.C.I.C. chargé des études de projets des P.M.E., la perte de temps est provoquée par la double étude des dossiers des entreprises entre par exemple le FOGAPE (organisme qui garantit les prêts des P.M.E.) et la banque (organisme qui fournit les fonds). Cette perte de temps est surtout

due au manque d'harmonisation des conditions de prêt aux P.M.E., entre les organismes de garantie des prêts et les banques. Par ailleurs, le responsable du crédit de la Chase Bank pense qu'en général, l'étude d'un dossier de P.M.E. par rapport à celui d'une grande entreprise est plus coûteux en ressources humaines, financières et en temps; et bien plus proportionnellement aux efforts fournis pour l'étude de ces dossiers, les profits générés auprès des banques sont infimes, quand ce ne sont pas des pertes.

Signalons enfin que les responsables que nous avons rencontrés disent qu'en général, un préjugé défavorable universellement connu caractérise le secteur des petites et moyennes entreprises. C'est un secteur où le risque de financement externe est très élevé: premièrement, à cause du système de gestion individuelle que privilégie le propriétaire-dirigeant et deuxièmement, à cause du faible apport en capital de ce dernier.

2.3.2 Les efforts fournis par les organismes de financement pour l'amélioration des conditions des P.M.E.

Tous les organismes de financement que nous avons rencontrés semblent apporter une amélioration aux conditions de financement des P.M.E. camerounaises.

En effet, grâce au protocole d'accord* signé le 10 mai 1986, la S.C.B. et le FOGAPE pensent avoir trouvé la bonne formule permettant de promouvoir efficacement le financement des P.M.E. La B.C.D. soutient qu'il y a eu quand même un accroissement du volume de leurs opérations en faveur des P.M.E., quoique ce volume reste encore en deçà

* Voir 1.2.3.1.2.3 Quelques actions, résultats et constatations.

des 20% demandés par les autorités bancaires. Un effort a également été fait dans l'acceptation d'un grand nombre de garanties venant du FOGAPE.

La B.I.A.O, la B.I.C.I.C. et la Chase Bank Cameroon soutiennent respectivement qu'elles ont réalisé des efforts en vue de faciliter le financement des P.M.E. La première banque affirme que la plupart des projets des P.M.E. camerounaises, dans lesquels a été clairement établie la possibilité de collaboration entre partenaires camerounais et étrangers (France, Allemagne, Canada, etc...), ont toujours été encouragés et très souvent financés. «La moyenne de financement des projets des P.M.E. dans cette banque, se situe à un peu plus de 17,5% du total de leurs engagements à l'économie pour les quatre exercices financiers allant de 1982 à 1986», nous a affirmé un responsable du crédit. Le responsable des études de projets des P.M.E. de la seconde banque citée, dit que son service, chargé exclusivement des projets des P.M.E., n'a été mis sur pied que récemment (Les P.M.E. ne bénéficiaient pas de ce privilège avant). Quant à la troisième institution, le responsable du crédit affirme que tous les projets des P.M.E. dont le financement est assumé par sa banque, bénéficient automatiquement d'un suivi dès le déblocage des fonds par la banque; ce suivi a pour but d'assurer le remboursement des sommes empruntées.

La B.E.A.C., en sa qualité d'autorité monétaire, a tenu aussi à porter son observation sur les efforts fournis. Un des responsables chargé du portefeuille a affirmé que non seulement la BEAC tient ouvert pour chaque banque commerciale un dossier P.M.E., mais elle tient aussi à s'assurer continuellement qu'un effort est fait par chaque banque pour atteindre les 20% des crédits à l'économie devant être consacrés aux PME. Quant aux facilités accordées par la BEAC dans le refinancement des prêts aux PME (grâce au système

des taux privilégiés), ce responsable pense que c'est un mode de financement qui est bien établi et qui contribue assez bien au développement des entreprises locales.

2.3.3 Les améliorations futures pouvant favoriser les conditions des P.M.E.

Trois institutions, parmi celles que nous avons rencontrées, nous ont résumé les améliorations futures qu'elles croient nécessaires d'apporter, afin de favoriser la croissance des P.M.E. camerounaises.

Le responsable des études de projets des P.M.E. de la BICIC croit qu'il est important que les responsables des différentes banques camerounaises et ceux du FOGAPE se rencontrent, afin d'harmoniser les conditions et critères d'études des dossiers des P.M.E. d'une part et d'octroi des crédits d'autre part. En d'autres termes, il s'agit un peu de suivre les traces du protocole d'accord entre la SCB et le FOGAPE, à une plus grande échelle.

À la BIAO, les responsables chargés du crédit à la P.M.E. évoquent deux points importants pouvant être réalisés:

1. Définir et mettre sur pied des nouvelles structures d'intervention destinées exclusivement aux PME. Ces structures pourraient éventuellement tenir compte, des projets des créateurs de PME qui présentent des garanties insuffisantes.
2. Envisager la création des sociétés de caution mutuelle (ou de crédit mutuel) où les membres seraient les entrepreneurs de PME.

Les responsables de la promotion et du crédit du FOGAPE sont convaincus que l'amélioration des conditions financières externes des P.M.E. de la région de Yaoundé (ou toute autre région du Cameroun) passe par la mise sur pied des sociétés de caution mutuelle. Ces sociétés devraient démarrer avec le regroupement de différents petits entrepreneurs, par branche d'activités, dans des structures appelées chambres de métiers (exemple: regrouper les menuisiers entre eux, les boulangers entre eux, etc...). Ces responsables du FOGAPE croient qu'avec l'existence des sociétés de caution mutuelle, le Fonds pourrait alors garantir jusqu'à concurrence de 95% les crédits des PME membres de ces sociétés.

2.3.4 Le point de vue du milieu financier au sujet des tontines

Nous avons pu recueillir le point de vue des responsables de certaines institutions visitées, concernant leur perception du phénomène des tontines qui prend de plus en plus d'ampleur au sein des milieux d'affaires camerounais.

Les responsables de la BICIC, de la Chase Bank, du FOGAPE et de la BEAC affirment unanimement que la pratique de la tontine dans les milieux d'affaires a connu une forte popularité ces dernières années et bien plus, le fonctionnement de ces associations, sans toutefois s'écarter des origines traditionnelles, s'est modernisé grâce à la mise en application des éléments suivants: les ventes des lots aux enchères, la pratique des taux d'intérêts et les tours gratuits*.

* Pour plus de précisions sur ces termes, il est préférable de consulter la sous-section: 2.2.2 Exemple de fonctionnement du type de tontines d'affaires rencontrés.

Un banquier de la BICIC a tenu à souligner que: «contrairement à ce que certains pensent, les tontines ne nuisent pas vraiment au développement de la banque moderne car en réalité, les sommes des tontines d'affaires reviennent toujours dans le circuit bancaire». Cependant, de l'avis des responsables que nous avons rencontrés, les tontines d'affaires présentent deux inconvénients:

1. le financement qu'on y obtient n'est valable que pour le court terme;
2. les taux d'intérêts qui y sont pratiqués sont très élevés.

Les responsables rencontrés notamment au FOGAPE et à la BEAC nous ont affirmé que les tontines d'affaires camerounaises pourraient évoluer en devenant des mutuelles de garantie et de financement des projets de leurs membres. Et bien plus si on pouvait créer un supplément de ressources financières au sein des tontines, celles-ci pourraient être amenées à rallonger l'échéance de leurs prêts et offrir aussi des taux d'intérêts moins élevés. Mais quels que soient les changements qui pourraient s'opérer au sein de la tontine, il est important que celle-ci conserve toujours son originalité (solidarité, confiance, caractère social) qui remonte des traditions africaines les plus lointaines.

Pour terminer, une responsable de la BEAC nous a confirmé qu'elle est personnellement favorable à l'existence des tontines au Cameroun. Pour elle, ces associations constituent une "force inestimable" pour l'économie de toute la nation... Quant au texte légal qui permettrait à ces associations de fonctionner avec un minimum de sécurité, cette responsable a cité à titre indicatif l'article 12 (1er alinéa)* de l'Ordonnance n° 85/002 du

* Article 12. Sans préjudice des dispositions particulières qui les régissent, l'interdiction de l'article 10 ci-dessus ne vise ni les personnes et services énumérés à l'article 2, ni les sociétés de réassurances, ni les

31 août 1985 relative à l'Exercice de l'Activité des Établissements de Crédit. La partie qui s'appliquerait alors à la tontine se lit comme suit:

L'interdiction relative aux opérations de banque ne s'applique pas: aux organismes sans but lucratif et aux associations qui, dans le cadre de leur mission et pour des motifs d'ordre social, accordent, sur leurs ressources propres, des prêts à des conditions préférentielles.

2.4 UNE RENCONTRE AVEC UN ORGANISME D'AIDE À L'ÉLABORATION DE PROJETS DES PME: LE CAPME

Créé par la loi n° 70/LF/7 du 20 mai 1970, le Centre National d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autorité financière. Il a pour objet la promotion des petites et moyennes entreprises y compris les entreprises artisanales. Il assure la coordination des actions des organismes et services intéressés conformément aux orientations du plan de développement et aux directives des autorités gouvernementales⁹⁸.

Dans l'article 3 du statut du CAPME, il est stipulé:

1. Le CAPME utilise tous les moyens propres à atteindre ses objectifs dont notamment:
 - a) l'assistance aux entreprises pour la résolution de leurs problèmes;

organismes collecteurs de la participation des employeurs et des employés pour des opérations de promotion de l'habitat.

L'interdiction relative aux opérations de banque ne s'applique pas:

- 1) aux organismes sans but lucratif et aux associations qui, dans le cadre de leur mission et pour des motifs d'ordre social, accordent, sur leurs ressources propres, des prêts à des conditions préférentielles;
- 2) aux entreprises qui consentent des avances sur salaires ou des prêts à caractère exceptionnel consentis pour des raisons d'ordre social à leurs salariés.

⁹⁸ Loi n° 70/LF/7 du 20 mai 1970 portant création du CAPME, articles 1 et 2.

- b) l'aide aux promoteurs;
 - c) la coordination opérationnelle des organismes de promotion aux petites et moyennes entreprises;
 - d) la sélection, la formation et le perfectionnement des cadres et techniciens nécessaires à ses activités;
 - e) la collaboration à la conception, à la mise en place et à l'animation des structures d'encadrement des petites et moyennes entreprises;
 - f) la mise en place de moyens supplémentaires de formation et de perfectionnement en faveur de tous les travailleurs notamment au niveau:
 - des dirigeants des petites ou moyennes entreprises d'une part;
 - des ouvriers qualifiés dans les spécialités déficitaires plus particulièrement nécessaires au développement du Cameroun d'autre part;
 - g) l'étude et l'application de toute mesure relevant de la compétence des autorités publiques ou des organisations professionnelles ou des entreprises dont le concours aura été obtenu.
2. Le CAPME ne peut consentir aucun prêt. Ses interventions peuvent tendre à faciliter l'obtention de prêts auprès des établissements de crédit⁹⁹.

Les objectifs poursuivis par le CAPME ayant été définis de même que son champ d'intervention, nous nous sommes ensuite intéressés à quelques résultats récents de cet établissement face à son action de promotion nationale. Nous avons demandé à certains responsables de nous livrer leur perception des difficultés auxquelles sont confrontés les promoteurs de PME qui s'adressent à eux.

⁹⁹ Décret n° 71/DF/332 du 19 juillet 1971, portant statut du CAPME, article 3, alinéa 1 et 2.

D'après le rapport d'activités de l'exercice financier 1986/1987, il ressort que le CAPME a connu au cours de cet exercice un ralentissement de ses activités. En effet, 6 018 demandes d'assistance aux PME ont été enregistrées par rapport à 6 303 demandes en 1985/1986, soit une diminution d'environ 4,53%. Ces demandes se répartissent comme suit:

- 5 728 demandes d'interventions techniques;
- 121 demandes de crédit;
- 93 demandes d'agrément;
- 27 demandes d'étude de marché et de faisabilité;
- 25 demandes d'assistance administrative et comptable;
- 24 demandes pour la formation¹⁰⁰.

Des 6 018 demandes d'assistance reçues, le CAPME a effectivement réalisé 5 740 assistances (environ 95,38% de la demande) réparties comme suit:

- 23 dossiers d'étude de crédit;
- 51 dossiers d'agrément;
- 22 études dans le domaine administratif et comptable;
- 21 cycles de formation en groupe ou séminaires;
- 8 formations individuelles;
- 5 615 interventions techniques¹⁰¹.

¹⁰⁰ CAPME, Rapport d'activités pour l'exercice 1986/1987, page 3.

¹⁰¹ CAPME, Rapport d'activités pour l'exercice 1986/1987, pages 16, 17.

Le fait que le CAPME ait reçu de la part des différents promoteurs de PME, 121 demandes d'élaboration de dossiers de crédits et n'a pu confectionner que 23 dossiers (soit 19% de la demande de crédits) dénote certainement la présence d'un malaise qui ne favorise pas la confection d'un grand nombre de dossiers de demandes de crédits. En effet, «la diminution du nombre de demandes d'assistance est due non pas à un manque d'esprit de créativité des promoteurs, mais à la conjoncture économique particulièrement difficile dans notre pays¹⁰²» confirme-t-on dans ce rapport d'activités.

Un responsable du CAPME et un autre de l'Association Canadienne d'Exportation (ACE)* nous ont affirmé qu'en réalité, ce ne sont pas les bons projets qui manquent, surtout que leur banque de projets en renferme un nombre relativement important. L'entrave majeure, disent-ils de concert, est le financement qui fait défaut aux initiateurs nationaux de projets. Cependant, la coopération entre l'ACE et le CAPME a déjà permis de créer six (6) entreprises alors que neuf (9) projets ont fait l'objet d'un protocole d'accord entre partenaires camerounais et canadiens.

Disons enfin que les responsables du CAPME affirment que:

Les résultats de l'activité du CAPME présentent une légère baisse de ses performances, et ceci correspond aux difficultés du secteur PME en général. La crise économique y a grandement contribué, mais les problèmes de financement que connaissent les PME ces dernières années en sont l'une des principales causes¹⁰³...

¹⁰² CAPME, Rapport d'activités pour l'exercice 1986-1987, page 3.

* L'ACE est un bureau canadien installé au sein du CAPME et qui est dirigé par un expert canadien. L'objectif de l'ACE est de rapprocher, au moyen d'échanges d'informations, les hommes d'affaires canadiens et camerounais en vue de la création d'entreprises en "joint venture".

¹⁰³ CAPME, Rapport d'activités pour l'exercice 1986-1987, page 45.

2.5 UNE APPROCHE DE LA STRUCTURE DU SYSTÈME FINANCIER DES PME CAMEROUNAISES

La description que nous avons faite au premier chapitre (à la sous-section 1.2.1*) de l'environnement financier, nous a permis de réaliser dans un premier temps, une présentation globale des principales structures consacrées au financement des entreprises camerounaises. C'est ainsi que nous avons respectivement présenté:

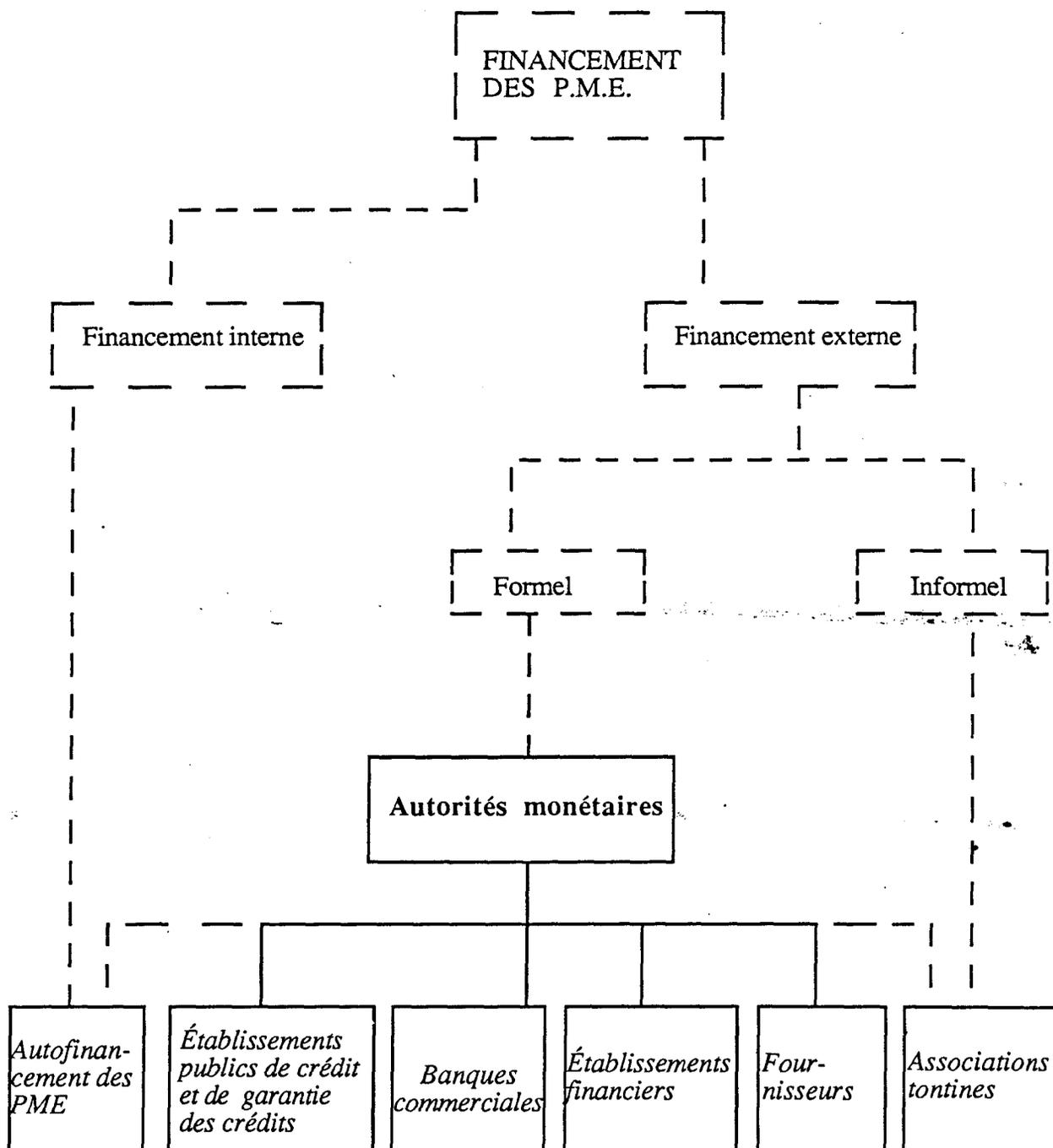
- les Autorités Monétaires;
- les Établissements Publics de Crédits et d'Épargne;
- les Établissements Bancaires Commerciaux;
- les Établissements Financiers.

et qu'ensuite nous avons pu dessiner un schéma de la structure de l'environnement financier des entreprises camerounaises**. Dans 1.2.1.2 intitulé: Les différentes sources de financement des PME camerounaises, nous avons identifié en quoi consiste le financement interne d'une part et externe consacré à la PME d'autre part. Nous avons montré que, bien que n'étant pas clairement identifiable d'après les recherches documentaires, le financement des PME à l'aide de leurs propres ressources est primordial et essentiel. Quant aux structures externes, nous avons d'abord identifié les sources institutionnalisées de financement qui sont fréquemment sollicitées par les PME (1.2.1.2.2.1 Le financement externe institutionnalisé) puis nous avons mis en évidence les sources non institutionnalisées (1.2.1.2.2.2. Le financement externe non institutionnalisé).

* 1.2.1 L'environnement financier et les différentes sources de financement des PME camerounaises.

** Schéma 1.

Schéma 3. Structure du système financier de la PME camerounaise



Dans le second chapitre*, nous avons non seulement pu vérifier sur le terrain qu'il existe effectivement un potentiel d'autofinancement de la PME assez appréciable, nos investigations nous ont aussi confirmé l'existence des sources externes de financement que nous avons préalablement mises en évidence au chapitre précédent. Ces structures interviennent à différents niveaux dans le financement de la PME.

Le schéma 3, n'est donc que la synthèse de la structure du système financier des PME camerounaises.

2.6 UNE APPROCHE DU PROCESSUS DE FINANCEMENT DES PME

Le processus de financement des PME camerounaises en général et plus particulièrement celui des entreprises avec lesquelles nous avons réalisé cette recherche sur le terrain, est constitué des principales activités qui mènent les PME à l'obtention du financement nécessaire, permettant la satisfaction de leurs nombreux besoins, à toutes les phases de leur développement.

Nous savons en quoi consiste le financement interne (ou l'autofinancement) de l'entreprise. Nous en avons fait état aux sous-sections 1.2.1.2.1 et 2.1.2.2.1** et bien plus nous avons largement présenté le financement externe et montré son importance au sein des PME. Le processus d'obtention de financement que nous présentons ici, ne concerne pas

* 2.1.2.2.1 Le potentiel de financement interne.
 2.1.2.2.2 Le financement externe des PME
 2.1.2.2.3 L'offre de financement une réponse à la demande des propriétaires-dirigeants d'entreprises
 2.1.2.2.5 La contribution du promoteur au financement externe non institutionnalisé
 2.2.3.2 L'offre de financement, une réponse des tontines à la demande.

** 1.2.1.2.1 Les sources de financement interne
 2.1.2.2.1 Le potentiel de financement interne

directement les sources internes de financement*. C'est plutôt un processus rattaché aux sources externes de crédit, notamment:

- le financement externe institutionnalisé;
- le financement externe non institutionnalisé.

D'après les recherches effectuées sur le terrain, nous faisons ressortir ici les principales activités menant les gens d'affaires (promoteurs des PME) à l'acquisition du financement externe formel d'une part et du financement externe informel d'autre part. Toutes ces activités reliées entre elles, dans une séquence logique, par des flux d'informations et des flux monétaires, sont représentées au schéma 4 intitulé: "Processus menant les gens d'affaires à l'obtention du financement externe pour les besoins de leurs affaires (PME)".

2.6.1 Le point de départ des activités menant à l'acquisition du financement externe: les besoins financiers

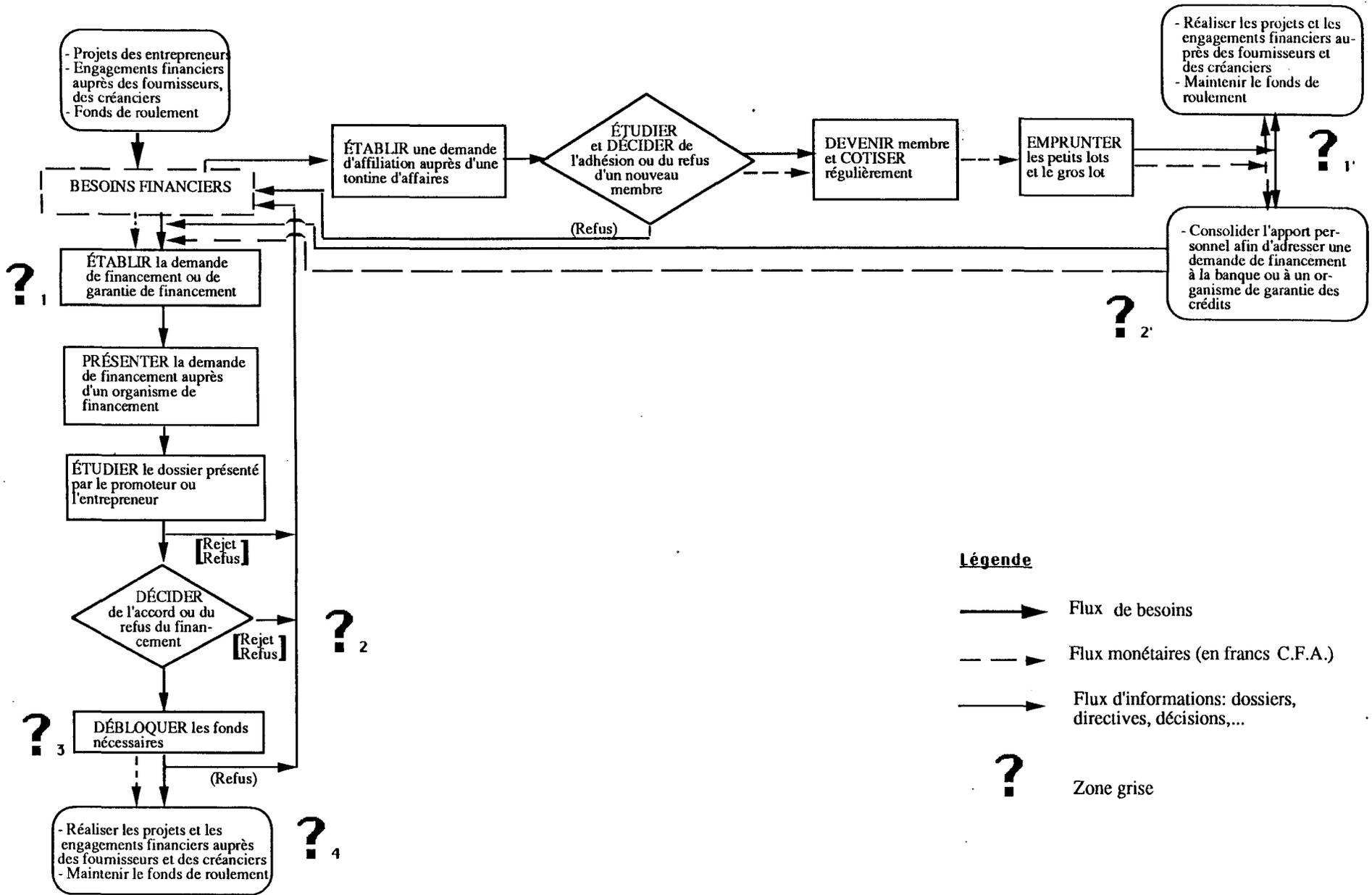
Les projets élaborés par les entrepreneurs durant les différentes étapes de l'évolution** de leurs entreprises, les engagements financiers auprès des fournisseurs et de nombreux créanciers ainsi que les sommes nécessaires au maintien de la trésorerie et du fonds de roulement, sont parmi les principales causes qui créent les besoins de financement*** externe formel ou informel dans les PME.

* En réalité l'obtention du financement externe contribue à renforcer les moyens d'acquisition du financement interne.

** On distingue d'abord l'étape de création de l'entreprise, suivie du démarrage effectif des opérations, enfin l'étape de croissance des activités et leur maintien.

*** 1.2.2 Les besoins de financement des petites et moyennes entreprises.
2.1.2.2.1 Les besoins nécessitant les différents financements.

Schéma 4. Processus menant les gens d'affaires à l'obtention du financement externe pour les besoins de leurs affaires.
 (Verticalement: le financement formel. Horizontalement: le financement informel)



Ainsi, toutes les activités menant à l'acquisition du financement institutionnalisé ou non institutionnalisé sont précédées des différents besoins sans lesquels, le financement serait injustifié.

2.6.2 Le processus menant à l'acquisition du financement externe formel

Le processus menant à l'acquisition du financement externe institutionnalisé est représenté sur le schéma 4 dans le sens vertical.

Partant des besoins financiers tels qu'identifiés au 2.6.1, cinq activités importantes conduisent à l'obtention d'un financement. Ces cinq activités sont décrites par des verbes qui montrent que des actions sont posées par ceux qui sollicitent (les PME) les fonds et par ceux qui les offrent (les organismes de financement). Voyons alors en quoi consiste chacune des cinq activités.

1. Établir la demande de financement ou de garantie de financement.

Cette première activité est certainement l'une des plus importantes que doit réaliser l'entrepreneur, s'il veut prétendre entrer en possession des fonds nécessaires dont il a besoin. En effet, l'établissement d'une demande de financement fait appel à une foule de renseignements* concernant l'entrepreneur et son entreprise (statuts de l'entreprise, curriculum vitae du promoteur, étude de faisabilité complète ou de marché et de rentabilité, les bilans, l'état d'évaluation des besoins, etc...). Les gens d'affaires, qui très souvent d'ailleurs

* Voir en annexe 5: la fiche de renseignements pour la constitution d'un dossier de demande de concours au FOGAPE.

ne maîtrisent pas toutes les techniques permettant une bonne élaboration de tous ces dossiers, sont amenés à faire appel aux services de certains spécialistes (experts-comptables) ou d'organismes techniques (exemple: le CAPME). Les sommes d'argent déboursées en honoraires dans de pareilles circonstances ne sont pas négligeables. Il s'avère donc que, pour la réalisation de cette première activité, non seulement l'entrepreneur doit pouvoir posséder et fournir l'information pertinente, mais il doit aussi y consacrer des montants relativement importants.

2. Présenter la demande de financement auprès de l'institution financière

La demande de financement et les pièces afférentes ayant été établies par l'entrepreneur, le CAPME ou tout autre bureau d'experts, il s'agit, dans cette seconde phase, d'acheminer tous ces dossiers auprès des différents organismes de financement ou de garantie de financement. C'est donc une simple activité de transmission de documents contenant les informations pertinentes de l'entreprise. C'est l'étape intermédiaire conduisant à l'étude du dossier.

3. Étudier le dossier présenté par l'entrepreneur

C'est la première activité importante que réalisent les institutions de financement une fois qu'elles ont reçu les différents dossiers. En effet, cette activité peut être précédée d'une phase de vérification préliminaire au cours de laquelle le dossier peut subir un rejet à cause d'une insuffisance d'informations. Des phases d'étude plus approfondie peuvent définitivement entraîner: l'acceptation du dossier pour le passage à la séquence suivante ou bien son rejet à cause d'une insuffisance des garanties fournies. Cette étape, selon les

organismes, peut être assez longue et suffisamment éprouvante pour le jeune entrepreneur qui très souvent verra son dossier être rejeté (quand il ne demeure pas scellé dans un quelconque tiroir) à cause de ses insuffisances ou tout simplement sans explication logique valable. À ce stade des pressions de tout genre (trafic d'influences) venant de l'extérieur peuvent contribuer à donner un coup de pouce au dossier afin qu'il accède à la phase décisionnelle.

4. Décider d'accorder ou de refuser le financement

Le dossier qui réussit à franchir les différentes phases d'étude arrive finalement à l'étape décisionnelle qui consiste, à accorder ou refuser les fonds demandés par le promoteur. Ici encore, des études et analyses supplémentaires peuvent être faites en comités. Certains dossiers, préalablement acceptés lors de la précédente séquence, peuvent à ce niveau être définitivement refusés. Toutefois, certaines pressions favorables ou défavorables ne sont pas à exclure. Le dossier qui franchit cette étape avec la mention "avis favorable" est supposé rapporter les fonds souhaités à celui qui a introduit la demande.

5. Débloquer les fonds nécessaires

En principe, cette dernière phase du processus de financement ne serait qu'une formalité ne nécessitant pas de longs délais. Cependant, certains promoteurs s'aperçoivent qu'entre la décision d'accorder les fonds et le déblocage effectif de ceux-ci, les délais sont déraisonnables. Pour d'autres entrepreneurs, cette phase de déblocage des crédits peut traîner jusqu'au point de se transformer en refus déguisé. Encore ici, certaines pressions internes ou externes peuvent s'avérer nécessaires.

Nous constatons que très souvent, quand les montants d'argent parviennent finalement à l'entrepreneur, certaines prévisions qui avaient été faites, sont largement dépassées. Néanmoins, il y a des promoteurs qui consacrent leurs efforts et les fonds reçus à l'accomplissement des projets et des engagements pour lesquels les sommes sont réellement assignées. D'autres par contre, préfèrent consacrer ces sommes à des fins plus personnelles. C'est à se demander jusqu'à quel point, les services de suivi veillent sur la bonne gestion des entreprises. Suivi rigoureux de gestion qui garantirait tout remboursement.

Nous tenons à signaler que sur le schéma 4, nous avons identifié par des points d'interrogation numérotés (exemple: ?₁) des zones grises ou problématiques incluses dans les séquences d'activités. C'est ainsi que nous retrouvons:

- la première zone grise au niveau de la première activité qui engage le promoteur à élaborer les différents dossiers de demande de crédit, en y consacrant des sommes relativement importantes. Il faut s'interroger sur la fiabilité et la pertinence des informations fournies ou à fournir et aussi sur la capacité financière du promoteur à faire réaliser les différentes études complémentaires;
- la seconde zone problématique concerne les différents refus qui émanent respectivement de la troisième, quatrième et cinquième activité. Ces refus sont-ils vraiment justifiés par des insuffisances? Ou bien ne seraient-ils pas dus aux appréhensions que le banquier a du risque très élevé de la PME? Que dire des différentes influences (ou pressions) internes ou externes? Quels que soient leurs motifs, tous ces refus ramènent inexorablement l'entrepreneur au point de départ: le besoin financier;

- la troisième zone nébuleuse se situe au niveau de la cinquième séquence, la phase de déblocage des fonds. Cette étape peut s'avérer très longue pour certains ou se transformer une fois de plus en refus déguisé pour d'autres. Là se pose la question du contrôle et du suivi interne des crédits à octroyer aux bénéficiaires effectivement désignés;
- la quatrième et dernière zone problématique se situe au niveau de l'usage que le promoteur fait réellement des montants reçus. À ce niveau, le suivi de gestion plus que jamais devrait être efficacement présent.

2.6.3 Le processus menant à l'acquisition du financement externe non institutionnalisé

Sur le schéma 4, nous avons représenté horizontalement les principales activités qui mènent à l'obtention du financement informel. Partant également des besoins financiers tels que nous les avons identifiés au 2.6.1, nous avons retenu quatre (4) séquences d'activités que nous présentons ici.

1. **Établir une demande d'affiliation* auprès d'une tontine d'affaires.**

Cette première activité est déterminante pour l'entrepreneur qui non seulement recherche du financement, mais surtout doit d'abord réussir à s'intégrer dans un groupe (d'hommes et/ou de femmes) en vue de l'obtention de ce financement. Ici, il est primordial d'avoir un parrain (membre actif de la tontine) prêt à introduire le nouveau venu, à le cautionner moralement et financièrement. En général, une lettre de demande d'affiliation est adressée au président général de l'association sous le couvert du parrain.

* Consulter l'annexe 6: Extrait d'un règlement intérieur d'une tontine d'affaires à Yaoundé, article 22: De l'adhésion.

2. Étudier la demande d'adhésion et décider d'accepter ou de refuser un nouveau membre.

La demande d'affiliation est transmise à un comité de membres (exemple: commission des statuts de la réglementation et de la discipline) qui se charge alors d'étudier la demande, en instituant très souvent, une enquête discrète dont le but est de vérifier si le nouveau venu est de bonne moralité et bien plus, possède des moyens qui lui permettraient de subvenir périodiquement aux obligations financières de la tontine. Après l'étude, ce comité transmet, son avis (favorable ou défavorable) concernant la demande faite, au bureau exécutif de l'association. Le bureau exécutif à son tour avise, par l'intermédiaire de son parrain, le nouveau venu de son admission ou de son refus. La ratification de l'avis d'acceptation d'un nouveau membre se fait en assemblée générale. De l'introduction de la demande d'adhésion à l'avis d'acceptation, un délai d'un mois (périodicité de tenue des réunions de cotisation de plusieurs tontines d'affaires) est nécessaire. Notons que les cas de refus sont souvent justifiés si les enquêtes menées révèlent que celui qui cherche à adhérer au groupe, a déjà appartenu à une ou à d'autres associations, desquelles il a été radié, pour cause de défaillance ou d'indiscipline notoire.

3. Devenir membre de la tontine et cotiser régulièrement

Devenir effectivement membre de l'association consiste à payer son droit d'adhésion au groupe. Ce droit qui varie suivant les associations n'est pas remboursable en cas de démission ou de radiation. Le nouveau membre est alors appelé à remplir ses obligations face à la tontine comme tous les autres; il doit respecter le règlement intérieur de l'association mais plus particulièrement, il doit assister aux réunions et surtout s'acquitter de toutes les cotisations mensuelles ou annuelles obligatoires.

4. Emprunter les petits lots et le gros lot

Bien qu'étant officiellement membre de l'association-tontine, le membre ne peut pas prétendre entrer en possession d'un quelconque prêt dès les premiers mois. Il faut nécessairement qu'il ait, grâce à sa régularité, son assiduité et sa discipline, gagné la confiance de ses confrères. Suivant les associations, le délai au terme duquel le nouveau membre est admis à emprunter les différents lots (petits et gros) est variable. Certaines associations permettent aux nouveaux membres d'emprunter des petits lots, d'un montant limité dès les premiers mois de cotisation; cependant l'accès à l'achat du gros lot ne vient que bien après.

C'est lors de la réalisation de ces différents emprunts qu'entrent en jeu, les notions de confiance et de garantie du parrain qui devient effectivement l'avaliste du nouveau membre. Le membre qui entre en possession d'un gros lot par exemple, est tenu d'émettre un chèque à l'ordre de son avaliste d'un montant égal à celui qu'il a perçu. L'avaliste, à son tour, émet à l'ordre du président général un chèque d'un montant égal à celui touché par son protégé. Ces deux chèques sont remis au trésorier. Ainsi en cas de défaillance du membre, l'avaliste est tenu de payer d'abord intégralement la dette de son protégé avant que des poursuites judiciaires soient collectivement entamées contre ce dernier. En général, comme l'a d'ailleurs confirmé notre recherche sur le terrain, il y a très peu de membres défaillants; et comme l'a si bien dit un banquier de Yaoundé «l'entrepreneur, membre d'une tontine, préfère rembourser la dette de la tontine plutôt que celle de la banque».

Certains gens d'affaires iront même jusqu'à se faire enregistrer plus de deux fois comme membre de la tontine, afin d'avoir une plus large base d'emprunt, en étalant l'achat des gros lots sur tout le cycle de cotisation*.

Doté de ces fonds (petits lots et gros lots), l'entrepreneur peut effectivement répondre à certains besoins financiers de son entreprise. Cependant, il est aussi vrai que l'acquisition du gros lot sert très souvent à consolider l'apport personnel permettant à certains entrepreneurs, de pouvoir présenter une demande de financement, auprès d'un organisme de financement ou de garantie des crédits.

Tout comme nous l'avons fait pour le financement institutionnalisé, en identifiant des zones grises sujettes à certaines interrogations, nous avons ici aussi repéré une région qui peut soulever bien des questions. La zone problématique se situe à la fin de la dernière étape.

Nous savons que l'entrepreneur qui entre en possession des montants empruntés (ou épargnés) auprès de la tontine, peut assigner ces fonds à la satisfaction des engagements auprès des fournisseurs ou au maintien du fonds de roulement. L'entrepreneur peut aussi choisir de consacrer une partie ou la totalité de ces montants à la consolidation de son apport personnel.

- Dans quelle mesure est-ce que la tontine s'assure que les fonds empruntés par le membre seront utilisés pour les bonnes causes? L'existence d'un suivi de

* Exemple: Monsieur X, membre d'une tontine d'affaires, est inscrit pour trois (3) parts dans la même tontine. La période de cotisation étant mensuelle, Monsieur X cotisera mensuellement pour ses trois parts. Pendant tout le cycle de cotisation, il aura ainsi le droit d'acheter trois gros lots qui pourraient s'étaler comme suit: un gros lot durant les premiers mois du cycle, un second gros lot au milieu du cycle et un dernier gros lot en fin de cycle. Les petits lots sont évidemment accessibles pendant tout le cycle.

contrôle de la part des tontines serait plus approprié à nous apporter des éclaircissements. Cependant, plusieurs associations affirment ne pas s'occuper des activités des membres, en dehors du cercle de la tontine.

- Enfin, concernant la consolidation de l'apport personnel, il peut s'avérer que malgré les fonds obtenus auprès des tontines, le pourcentage d'apport personnel requis par l'institution de financement formel ne soit pas atteint. Les garanties réclamées par les banquiers étant très souvent insuffisantes, la caution de la tontine pour son membre n'est pas du tout évidente.

2.7 UN APERÇU DU CLIMAT GÉNÉRAL AU SEIN DU MONDE ÉCONOMIQUE DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE CAMEROUNAISE

Le climat prévalant dans une société ou une organisation à une période donnée, représente l'état moral qui caractérise cette société dans ses structures, ses activités et sa philosophie.

Dans les lignes qui suivent, nous présentons l'état d'esprit qui régnait sur le terrain au moment où nous avons réalisé cette recherche. En effet, nous décrivons le climat qui entoure la PME, d'après une analyse de la situation économique globale vue par le gouvernement camerounais. Nous tenons aussi compte d'un ensemble de points de vue émis par les entrepreneurs, les membres des tontines et les financiers.

2.7.1 Le climat vu à travers le discours politique et les actions du gouvernement

On pourrait dire que tout a commencé officiellement le 31 décembre 1986 quand, lors de son message du Nouvel an à la nation camerounaise, le Président de la République déclara: «l'année 1987 ne sera pas facile».

La sonnette d'alarme venait ainsi d'être tirée. Cependant cette déclaration du président du Cameroun n'était que la confirmation d'une situation difficile qui, parcourant déjà depuis plusieurs années la plupart des économies des pays développés et en voie de développement, venait enfin s'abattre sur l'économie camerounaise.

Évoquons quelques raisons fondamentales qui peuvent valablement justifier cet état de crise...

2.7.1.1 La crise et sa gravité

Lors d'une interview accordée par le président camerounais à la "Cameroon Television (CTV)", le 19 février 1987, monsieur BIYA en parlant de la crise, précisa:

Elle s'est aggravée ces derniers temps par la chute des prix des produits de base d'exportation qui sont les nôtres: le pétrole, dont les prix ont dégringolé, le dollar même, par lequel on nous payait ce pétrole, a baissé; le cacao a baissé, le coton, le café ont baissé. Ce sont là les moyens par lesquels nous avons des ressources. Quand dans un pays, les sources de recettes tarissent, la situation devient difficile.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Le Chef de l'État à CTV, Cameroon Tribune, n° 3804, p. 4, 20 février 1987.

Et pour montrer les conséquences qu'engendrait cette situation le président poursuivit:

. . . cette baisse des cours et toutes les perturbations entraînées par la conjoncture économique, ont fait perdre à notre pays à tout le moins 200 milliards de francs CFA.¹⁰⁵

D'autres causes internes, inhérentes à cette conjoncture difficile, méritent d'être citées.

On parle de la fraude et du détournement de deniers publics entretenus par plus de vingt mille fonctionnaires fictifs qui ont réussi à détourner des caisses de l'État, une somme estimée à près de 360 milliards de francs CFA en quatre années.¹⁰⁶

On mentionne aussi: le manque de confiance envers le système bancaire classique, ce qui aurait amené de nombreux gros épargnants nationaux à retirer leurs fonds des banques afin d'alimenter les réseaux informels de commerce et d'épargne. Donc les banques traverseraient une situation financière très critique... plusieurs mauvais crédits accordés à des clients peu sérieux ne peuvent être remboursés aujourd'hui.¹⁰⁷

Enfin, une dernière cause et non la moins importante est la fuite massive des capitaux hors du territoire camerounais en direction des places financières étrangères... Le niveau d'un tel exode a été estimé à 87 milliards de francs CFA au 30 juin 1986 et à 110 milliards de francs au 30 juin 1987.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Le Chef de l'État à CTV, Cameroon Tribune, n° 3804, p. 4, 20 février 1987.

¹⁰⁶ Paul-John Marc TEDGA, Un trou de 360 milliards, Africa International, n° 200, déc. 87, p. 25.

¹⁰⁷ Idem, p. 23, 24.

¹⁰⁸ Idem, n° 199, novembre 1987, p. 35; n° 200, décembre 1987, p. 23.

2.7.1.2 Un soutien inlassable à la PME même en période de crise

Pour parler du soutien que le gouvernement n'a jamais cessé d'apporter au secteur des PME camerounaises, le président BIYA s'exprima en ces termes devant les caméras de la CTV:

Nous avons fait des petites et moyennes entreprises, des petites et moyennes industries le fer de lance du développement industriel du pays. Nous l'avons fait pour plusieurs raisons. D'abord, parce que c'est par les petites et moyennes entreprises que nous pouvons densifier le tissu industriel de notre pays. Ensuite, les PME et les PMI sont des structures qui créent beaucoup d'emplois... Enfin nous avons encouragé les PME et PMI parce que c'est un secteur productif...

Nous avons mis sur pied le FOGAPE, le Fonds de garantie des petites et moyennes entreprises. On me signale que tout n'est pas fait dans ce secteur. Mais ce Fonds est là pour prêter aux petites et moyennes entreprises. On m'a signalé que le règlement intérieur de cette institution ne permet pas l'accès facile des camerounais au crédit. J'ai donné les directives pour que l'on revise ce règlement intérieur. J'ai également demandé au ministre des finances d'accroître les possibilités financières du FOGAPE.

Nous avons également réformé le code des investissements dans le sens qui consiste à donner des allègements fiscaux à tous les entrepreneurs qui s'engagent dans les petites et moyennes entreprises. Il y a également le CAPME; c'est un organisme qui est chargé d'informer et de former les jeunes entrepreneurs camerounais, de les conseiller, etc. Et avec certains pays étrangers, nous avons pris des contacts pour que ces pays viennent nous aider, viennent aider les nationaux à monter des dossiers bancables pour créer des petites et moyennes entreprises.¹⁰⁹

Signalons enfin que le 20 juin 1987, le président BIYA devant le Parlement camerounais annonça que le budget de l'exercice financier 1987/1988 avait été arrêté à 650 milliards de francs CFA, une diminution de 150 milliards par rapport à celui de l'exercice

¹⁰⁹ Le Chef de l'État à CTV, Cameroon Tribune, n° 3804, p. 4, 20 février 1987.

précédent. Des mesures d'accompagnement furent également annoncées pour épauler ce budget d'austérité. Voici les sept points concernés par ces mesures:

1. la réduction du train de vie de l'État;
2. la gestion du patrimoine national;
3. les dépenses publiques;
4. les recettes de l'État;
5. la production nationale;
6. l'appareil administratif;
7. l'endettement extérieur.

Parmi les mesures se rapportant au cinquième point (la production nationale) les PME n'avaient pas été omises. En effet, le Président précisa:

En vue d'accroître notre production nationale: stimulation de la production par l'aide au développement des petites et moyennes entreprises,

– par la création d'un organisme de financement approprié, le Crédit Industriel et Commercial qui remplacera le FOGAPE (le Fonds de garantie aux petites et moyennes entreprises);

– en facilitant l'octroi des régimes du code des investissements aux PME et PMI;

– en accélérant les processus de décision sur les dossiers d'investissement.¹¹⁰

¹¹⁰ Le Président à l'Assemblée Nationale, Relevons le défi et ... gagnons, Cameroon Tribune n° 3899, p.3, 21 et 22 juin 1987.

2.7.2 Le climat: les différentes perceptions des banquiers, des membres des tontines et des gens d'affaires

Sur le terrain, nous avons rencontré différents intervenants: les banquiers, les membres des tontines et les entrepreneurs. Tous ces gens nous ont certainement parlé des "temps qui sont devenus durs" à cause de la crise qui frappe si durement la nation camerounaise. Cependant, il est important de signaler qu'un consensus semble se dégager entre ces différents intervenants à l'effet que, cette crise est probablement salutaire car elle permettra aux différents agents économiques camerounais, de prendre conscience des mauvaises actions posées dans le passé, pour peut-être en poser de bonnes maintenant et dans le futur. C'est un état de prise de conscience profonde et de recherche de solutions collectives qui prévaut.

En effet, concernant le monde de la PME camerounaise, tous les intervenants ont tenu à faire leur constat ou à émettre leur point de vue.

À la BEAC, on pense que la politique du gouvernement en matière des crédits à la PME n'est pas vraiment appuyée par les banques commerciales qui ont de la réticence à financer les projets des entrepreneurs à l'aide de leurs propres ressources tant que le refinancement de la BEAC n'est pas garanti. Il se dégage alors un constat d'insuffisance de fonds de financement, associée aux insuffisances de garanties relativement importantes.

Tous les intervenants sont unanimes sur le fait qu'il y a une insuffisance sinon un manque de structures d'intervention et d'encadrement destinées exclusivement à la PME. Les banques commerciales sous leur forme actuelle n'ont pas été conçues pour les opérations des PME; il faudrait une réadaption de ces organismes. Le FOGAPE semble débordé car les

ressources financières et humaines (compétentes) font défaut. Le CAPME, affirment certains, devrait carrément disparaître, car non seulement il déforme les projets des promoteurs, mais leurs études demeurent très superficielles et il n'y a pas de descente effective sur le terrain. D'autres pensent plutôt que le FOGAPE et le CAPME devraient être fusionnés pour plus d'efficacité. Il a également été fait mention de l'indisponibilité et de la circulation de la bonne information. Enfin, le manque de formation en affaires et le peu de sérieux de certains entrepreneurs ont été constatés.

Pour que les PME puissent sortir de cet état de crise, les intervenants ont émis quelques propositions:

- Ils pensent que tout le monde doit participer à l'effort de développement de la PME, mais les promoteurs doivent être les premiers concernés. Avant tout; il faut une rééducation au niveau des mentalités car il est désormais urgent de mettre en place un nouveau type d'hommes d'affaires.
- Il faut mettre en place une vraie politique destinée à la PME à partir des banques commerciales qui doivent mettre sur pied, des services destinés exclusivement à la PME. Ces services doivent non seulement pouvoir fournir du financement aux entreprises, mais ce financement doit être soutenu par un encadrement et un suivi systématique. Donc une ferme nécessité de définir des structures d'intervention, destinées à la PME, et ayant des ressources financières et humaines suffisantes.
- Ils pensent que les innombrables difficultés causées par le manque de garanties individuelles suffisantes (hypothèque, assurance-vie, assurance-incendie,

nantissement de matériel, etc...) pourraient être palliées par la création de sociétés de crédit mutuel ou de caution mutuelle dont la base traditionnelle est plus que jamais présente à travers les tontines qui d'ailleurs s'affirment de plus en plus.

Nous tenons à signaler que le 19 juin 1986, suite aux mesures incitatives (paiement des dettes dues par l'État, diminution du taux de base des intérêts débiteurs des banques) que le Président camerounais avaient annoncées pour donner un coup de fouet à l'économie camerounaise tergiversante, quelques hommes d'affaires avaient émis leurs opinions. Monsieur Pierre TCHANQUE* qui était alors président-directeur-général (pdg) de la Nouvelle Brasserie Africaine (NOBRA), s'exprima en ces termes:

En effet la détérioration de la marge des entreprises, les difficultés pour présenter individuellement les garanties suffisantes pour l'obtention des crédits sont souvent à la base de la réduction des investissements.

La solution de ce problème épineux pourrait passer par la création de sociétés de cautionnement mutuel, regroupant par exemple des représentants d'une même profession et des banquiers; elles émettent avis et recommandations sur les projets qui leur sont proposés et acceptent de garantir les crédits faits par les banques commerciales si les conditions de bonne réussite du projet paraissent réunies.

L'adhérent cotise à un fonds de garantie mutuel qui pourra être saisi en cas de sinistre et obtiendrait de ce fonds la caution pour le développement de ses activités.¹¹¹

* M. Pierre TCHANQUE occupe depuis 1987 les fonctions de président de la Chambre de Commerce, d'Industrie et des Mines du Cameroun (CCIM).

¹¹¹ Pierre TCHANQUE, PDG de NOBRA, «Un signe hautement positif», Cameroon Tribune, n° 3599, 19 juin 1986, p. 6

Enfin, mentionnons que suite à une visite que monsieur TCHANQUE effectua dans la province camerounaise du Nord-Ouest en février 1987 en qualité de président de la CCIM du Cameroun, il déclara:

Je ne suis pas surpris que les hommes d'affaires de cette province se plaignent du manque de soutien des banques pour le développement de leurs activités. Presque tous les hommes d'affaires que nous avons rencontrés dans cette tournée se plaignent de l'attitude jugée négative des banques à leur égard.

Mon sentiment à moi est simple. La plupart des banques installées chez nous représentent des intérêts qui ne sont pas les nôtres. Alors je dis aux hommes d'affaires camerounais: battez-vous, organisez-vous pour vous entraider mutuellement au sein des mutuelles dont certaines plongent leurs racines au plus profond de nos traditions. Nous vivons là malgré tout l'âge héroïque où les plus courageux et les mieux organisés peuvent, en s'unissant, obliger les banquiers à descendre de leur piedestal. Les solutions ne seront pas faciles bien sûr. Mais ceux qui feront face seront un modèle pour l'histoire. De plus qui a jamais dit que le monde des affaires était un monde de facilité?¹¹²

Nous terminons donc ce chapitre dans lequel nous avons présenté la problématique de la situation du financement des PME sur le terrain, par ce message de Monsieur TCHANQUE aux camerounais:

L'économie camerounaise est notre seule vraie richesse et notre seul patrimoine à tous, sans exception. Il nous appartient de savoir la gérer avec sagesse. Notre salut aujourd'hui, et mieux que par le passé, viendra de notre sens d'organisation et de notre solidarité.¹¹³

¹¹² Pierre TCHANQUE, «Nos hommes d'affaires doivent tourner le dos à la facilité», Cameroon Tribune, n° 3800, 16 février 1987, p.4.

¹¹³ Ibidem.

CHAPITRE III

VALIDATION, SÉLECTION ET JUSTIFICATION DE LA SITUATION PROBLÉMATIQUE À PRIVILÉGIER

III

VALIDATION, SÉLECTION ET JUSTIFICATION DE LA SITUATION PROBLÉMATIQUE À PRIVILÉGIER

Nous présentons le dernier des trois chapitres consacrés à la description du milieu problématique, tel que nous l'avons perçu, à travers les différentes recherches que nous avons effectuées et les nombreux intervenants qui ont bien voulu cheminer avec nous sur le terrain.

Il ne s'agit pas d'élaborer ici une nouvelle problématique. En effet, à travers les deux chapitres précédents, nous avons fait ressortir les détails majeurs rattachés à la problématique du financement des PME camerounaises en général. Cette problématique est aussi celle des PME de la région de Yaoundé (cadre de notre recherche). La présentation de ce chapitre nous mène vers deux objectifs.

Il s'agit premièrement de récapituler de façon synthétique les différentes difficultés auxquelles sont confrontées les PME. Partant d'une reconnaissance sur le terrain de certaines difficultés énoncées respectivement par les entrepreneurs des PME, les membres des tontines, les responsables financiers et les responsables politiques, nous établissons le lien qui existe entre certains de ces aspects et quelques-uns résultant de la recherche documentaire présentée au premier chapitre. La ressemblance des constats réalisés par chaque groupe d'intervenants, permet de montrer que ces difficultés sont réellement et valablement perçues... C'est la phase

globale de validation de la problématique, menant au résumé des différents points litigieux mis en évidence.

En deuxième phase, nous faisons ressortir parmi les principales difficultés reconnues et valables, le point majeur qui est la cause de l'étranglement et du ralentissement des activités des PME. Non seulement cette difficulté est clairement identifiée, mais cette identification est justifiée... C'est la phase de sélection et de justification du point litigieux majeur auquel nous attacherons une attention particulière dans les prochains chapitres.

3.1 LA VALIDATION ET LE RÉSUMÉ DES DIFFÉRENTES DIFFICULTÉS MISES EN ÉVIDENCE

3.1.1 Des rencontres avec les entrepreneurs, promoteurs, propriétaires ou dirigeants des PME.

Des obstacles à la demande de financement institutionnalisé* ont été mis en évidence, lors des entrevues ou des rencontres que nous avons eues avec les différents bénéficiaires du financement bancaire ou des autres institutions financières. Les gens d'affaires ont clairement fait ressortir les difficultés qui ralentissent, voire découragent leurs demandes de fonds auprès des institutions financières officiellement reconnues. Nous récapitulons ci-dessous les obstacles les plus apparents. Ce sont:

- Les garanties excessives dont doit faire preuve tout entrepreneur qui sollicite un prêt;

* Voir la sous-section 2.1.2.2.4, chapitre 2.

- la lenteur dans le traitement des dossiers de demande de crédit, lenteur qui se répercute également dans la mise en place du crédit;
- le manque de compréhension et de confiance de la part des financiers vis-à-vis des PME, ce qui se traduit alors par une méfiance généralisée des institutions financières face aux petites et moyennes entreprises;
- le risque de détournement de certains projets intéressants des promoteurs des PME, par certains responsables financiers en leur faveur ou en faveur des tiers, ce qui est un aspect de la "magouille" généralisée dont se plaignent certains entrepreneurs;
- en dernière position, la conjoncture économique difficile* qui touche actuellement le Cameroun.

3.1.2 Des rencontres avec les membres des associations-tontines

Nous avons déjà eu à signaler** que les rencontres avec les entrepreneurs des PME nous ont permis d'identifier six responsables de PME, qui sont aussi, des membres des tontines; ceux-ci ont effectivement apporté à cette recherche leur contribution. Nous avons aussi mentionné que des renseignements complémentaires nous ont permis de retracer d'autres membres de tontines parmi lesquels, cinq ont également contribué à la réalisation de cette recherche. Nous avons enfin établi que les membres auxquels nous nous sommes adressés étaient tous des gens d'affaires***

* Le Cameroun n'est pas un cas isolé, en effet plusieurs autres pays du tiers-monde dans leur parcours économique traversent déjà depuis plusieurs années des étapes très éprouvantes.

** Voir: 2.2.1 Les membres des tontines et les objectifs poursuivis sur le terrain.

*** Voir: 2.2.3 La présentation des résultats du questionnaire sur les tontines.

Par conséquent, le résumé des obstacles mentionnés à la sous-section 3.1.1 est aussi valable pour les membres des tontines; car s'ils sont membres des tontines, c'est pour assurer dans une certaine mesure, leurs affaires d'une source financière fiable. Nous rappelons aussi que les membres des tontines d'affaires, les gens d'affaires ou les entrepreneurs ne se sont pas uniquement limités au diagnostic des difficultés qui les assaillent presque en permanence, ils ont également préconisé des améliorations à apporter au système informel* pour un soutien financier efficace de leurs affaires.

3.1.3 Des rencontres avec les responsables d'organismes de financement et d'encadrement

Les difficultés auxquelles sont confrontées les PME, ont été assez bien dégagées par les responsables des institutions financières et d'encadrement** qui fournissent, tant bien que mal, leurs services à ces entreprises. Nous présentons ici un récapitulatif synthétique des points qui ont retenu notre attention.

Il ressort en premier lieu que les PME camerounaises ont elles-mêmes contribué à susciter et à entretenir la réticence que manifestent les institutions financières à leur fournir des fonds. En effet, ces dernières ont évoqué les nombreux impayés dont sont victimes la plupart d'institutions prêteuses. Pour ces institutions, cette situation ne fait que confirmer la thèse traditionnelle selon laquelle, la PME est un secteur où le risque financier est très élevé.

* Voir: 2.2.3.4 Les améliorations préconisées par les membres des tontines.

** Voir 2.3.1: Les difficultés rencontrées dans l'octroi du financement aux PME.

Deuxièmement, l'insuffisance des garanties sérieuses présentées par les responsables des PME pour l'obtention des crédits n'encourage pas les organismes de financement à accorder ou à garantir les prêts des PME.

En troisième lieu, l'entrave pointée est directement reliée aux délais souvent démesurés qu'il faut, pour qu'un crédit destiné à la PME soit mis en place. En effet, affirment certains responsables d'organismes de financement, les pertes de temps sont considérables. Ces pertes de temps sont dues au manque d'harmonisation des conditions de prêt aux PME, aussi bien qu'au manque de ressources humaines et financières suffisantes consacrées exclusivement à ces entreprises. Sans toutefois oublier que la difficile conjoncture économique ne favorise pas les choses non plus.

Notons enfin que les responsables de ces institutions ne se sont pas uniquement bornés à énumérer les difficultés qui jalonnent le difficile parcours des PME vers l'obtention des ressources financières, ils ont aussi tenu à préconiser des solutions pouvant améliorer les conditions de ces entreprises.*

3.1.4 Du climat général

À travers le climat général de la situation économique prévalant au Cameroun au moment où nous avons réalisé cette recherche, nous avons pu dégager des points de vue à deux niveaux importants. Il s'agit notamment du point de vue du gouvernement camerounais

* Voir: 2.4 Une rencontre avec un organisme d'aide à l'élaboration de projets des PME: le CAPME
2.3.3 Les améliorations futures pouvant favoriser les conditions des PME
2.3.4 Le point de vue du milieu financier au sujet des tontines.

à travers les discours politiques rattachés à certains faits, et des perceptions de différents intervenants: banquiers, membres des tontines et gens d'affaires. Nous présentons ici un résumé de ces points.*

L'homme politique rattache la situation économique difficile que vit actuellement le Cameroun, à la crise économique généralisée qui a déjà eu à frapper plusieurs autres pays. Au Cameroun, la crise s'est aggravée à cause de la chute des prix des produits de base d'exportation (cacao, coton, café, pétrole). À cette cause externe et incontrôlable, nous ajoutons trois autres facteurs internes qui sont:

- La fraude et le détournement des deniers publics;
- le manque de confiance des nationaux envers les banques... et bien plus, plusieurs mauvais crédits accordés par ces dernières n'ont pas été remboursés;
- la fuite massive des capitaux hors du territoire camerounais en direction de l'étranger.

Les conséquences d'une telle situation se traduisent alors par un tarissement et une perte considérables de ressources financières. D'où l'insuffisance constatée des ressources financières pouvant être allouées au monde des affaires camerounais. Malgré la complexité de la situation, l'homme politique est déterminé à redresser la barre. Des mesures correctives et de redressement ont alors été annoncées le 20 juin 1987** et depuis ce temps, certaines sont entrées en application.

* Voir: 2.7.1 Le climat vu à travers le discours politique et les actions du gouvernement.
2.7.2 Le climat: les différentes perceptions des banquiers, des membres des tontines et des gens d'affaires.

** Voir: 2.7.1.2 Un soutien inlassable à la PME même en période de crise.

Quant aux autres intervenants, ils se sont une fois de plus exprimés et ont reconnu l'importance des points suivants:

- La politique gouvernementale concernant la promotion des PME ne semble pas appuyée par les banques commerciales, ces dernières sont réticentes à financer les projets des petites et moyennes entreprises à l'aide de leurs propres ressources. Une fois de plus, ces entreprises doivent faire face à une insuffisance des fonds de financement associée aux insuffisances de garanties;
- les structures d'intervention et d'encadrement destinées exclusivement aux PME sont insuffisantes. Quant à celles qui existent, elles sont inadaptées (cas des banques commerciales) ou bien débordées (FOGAPE, CAPME). D'où, dans une certaine mesure, un constat d'inefficacité;
- le manque de formation en affaires et le peu de sérieux de certains entrepreneurs.

Loin de demeurer sur un simple constat des difficultés, les différents intervenants ont émis des propositions* qui devraient se traduire en actions pour qu'une amélioration de la situation soit possible.

3.1.5 Des études ou recherches traitant du financement des PME au Cameroun

Les études ou les documents officiels que nous avons consultés et qui font état des difficultés auxquelles sont confrontées les petites et moyennes entreprises, nous ont permis

* Voir: 2.7.2

de ressortir les obstacles qui visent spécifiquement le financement de ces entreprises. En effet, le Conseil Économique et Social (CES), dans l'énumération de l'éventail d'entraves* qui ralentissent l'action de promotion des PME, mentionne entre autres, deux aspects importants:

- La carence des capitaux (surtout pour les jeunes promoteurs) permettant de constituer les fonds propres et le fonds de roulement nécessaires au démarrage et à l'exploitation des PME;
- les blocages et les difficultés de tout ordre rencontrés auprès des banques.

Le Ministère du Commerce et de l'Industrie pour sa part, a identifié deux difficultés majeures qui sont:

- La faiblesse des moyens financiers et l'insuffisance des crédits mis à la disposition des promoteurs;
- l'insuffisance de la formation des entrepreneurs et des encadreurs camerounais dans la gestion administrative, technique et le suivi des PME.

Partant des constatations de ces organismes d'État, nous avons alors rassemblé les faits tendant à prouver qu'il y a effectivement lieu de parler d'une problématique du financement des PME camerounaises. Ces faits nous ont ainsi conduit à une première série de résultats** qui sont la conséquence des différentes mesures de promotion en faveur des PME. Le CES pour sa part analyse globalement ces résultats en ces termes:

* Voir: 1.1.5 Les difficultés rencontrées par les PME camerounaises.

** Ce sont les résultats qui partent de la période de démarrage des premières PME jusqu'en 1983. Voir: 1.2.3.1.1.3 Quelques constatations et résultats.

En ce qui concerne les structures ou organismes d'assistance, d'encadrement et de financement, elles se sont révélées presque toutes inadaptées et peu efficaces soit par défaut de moyens, soit par manque de volonté.

Tandis que B. ATANGANA ONANA, établit aussi un constat* en termes de limitation et d'insuffisance des mesures qui n'ont pas vraiment répondu à une politique intégrée et globale de promotion des PME.

Une seconde série de résultats** basés cette fois-ci sur les mesures de promotion adoptées en 1984, nous amène à résumer les observations découlant des études qui en font mention et dont nous avons pris la peine de consulter.

En effet, s'il est vrai que les mesures prises à l'ère du renouveau afin de donner un second souffle au financement des PME, ont commencé à porter de bons résultats***, d'après certains rapports et certaines recherches, il n'en demeure pas moins que les performances des organismes comme le FOGAPE ou encore les banques commerciales ont été limitées.

En ce qui concerne le FOGAPE, la portée de son intervention a été restreinte à cause des faiblesses constatées à différents niveaux:

- son personnel d'encadrement;
- son équipement de travail;

* Voir: 1.2.3.1.2.3 Quelques actions, résultats et constatations.

** Idem.

*** Idem.

- l'information sur sa mission;
- ses ressources financières internes et externes.

Quant aux banques, leur réticence à financer les projets des PME ne semble pas s'être atténuée. Ces organismes sont convaincus que les PME représentent un risque élevé, tant sur le plan de la solvabilité que sur celui des garanties à fournir. Récapitulons ici les principaux faits qui sont reprochés aux banquiers:

- Les garanties réclamées sont excessives;
- les règles imposées par les banquiers sont arbitraires et fluctuantes;
- les méthodes employées pour l'évaluation du risque de la PME sont trop rigides;
- l'engagement de la banque envers l'entreprise n'est pas toujours fiable;
- les banquiers ont des réflexes conservateurs, la préférence est très souvent accordée à la notoriété plutôt qu'à la rentabilité et au dynamisme;
- la lenteur dans l'étude des dossiers de demande de crédit et l'octroi assez tardif du crédit son notoires;
- la sous-estimation des crédits par les banquiers par rapport aux besoins financiers exprimés par le promoteur;
- l'octroi de crédits dont les termes et les échéances ne tiennent compte ni de la nature ni de l'objet de l'exploitation.

3.1.6 La conciliation des deux niveaux de perception: les difficultés perçues sur le terrain versus celles perçues à travers les études ou recherches documentaires.

La présentation que nous avons faite des différents résumés nous amène à réaliser un rapprochement tout à fait remarquable qui se caractérise par la convergence des points de vue de ces deux niveaux de perception:

- réalité perçue sur le terrain et
- réalité perçue à travers les études et recherches.

En effet, la similarité des points de vue concernant les principales difficultés est évidente. Ainsi, partant de ces deux niveaux de perception, nous réalisons le même constat sur les aspects suivants:

1. L'importance des garanties à fournir pour l'obtention d'un financement et la quasi impossibilité pour la plupart des promoteurs de les avoir;
2. la réticence des organismes financiers à fournir des fonds suffisants aux PME. Réticence que l'on attribue au risque élevé que représentent en général les opérations des PME;
3. les délais démesurés auxquels sont soumis les PME avant d'entrer en possession des crédits, ces derniers peuvent en plus s'avérer insuffisants;
4. l'insuffisance et l'inadaptation des structures de financement et d'encadrement qui s'occupent des PME.

Nous tenons à signaler que les zones grises ou problématiques que nous avons identifiées aux sous-sections 2.6.2. et 2.6.3*, se retrouvent incluses dans les points cités ci-dessus. Le seul facteur important dont ne tient pas compte le niveau de perception rattaché aux difficultés perçues à travers les études officielles et autres recherches, c'est l'impact de la crise économique. En effet, bien que cette dernière fût déjà assez apparente, ce n'est qu'à la fin de l'année 1986 qu'elle a été officiellement déclarée. Dans une certaine mesure, nous pouvons cependant dire que la crise a pour effet d'ajouter aux difficultés déjà énoncées, un certain pourcentage de pondération négative.

3.2 LA SÉLECTION ET LA JUSTIFICATION DU POINT LITIGIEUX MAJEUR

Les difficultés que nous avons établies à la sous-section précédente** en réalisant la conciliation des deux niveaux de perception, peuvent être prises individuellement de telle sorte qu'une au moins soit considérée comme étant le point litigieux majeur nécessitant une étude ou une amélioration. En effet, nous pouvons insister sur l'absence ou l'insuffisance des garanties primaires, sur la réticence au financement attribuée au risque élevé associé aux PME ou encore sur les délais démesurés; tout comme nous pouvons mettre un accent particulier sur l'insuffisance et l'inadaptation des structures de financement et d'encadrement destinées aux PME.

* 2.6.2 Le processus menant à l'acquisition du financement externe formel.

2.6.3 Le processus menant à l'acquisition du financement externe non institutionnalisé.

** Voir à la sous-section 3.1.6.

Cependant, chacun des points considérés ne représente en réalité qu'une partie de la difficulté qui, quant à elle, constitue un "tout". "Tout" auquel sont effectivement confrontées la plupart des PME camerounaises.

Le point litigieux majeur auquel font réellement face les gens d'affaires en exercice, les promoteurs potentiels aussi bien que leurs entreprises, s'énonce comme étant dû à:

L'insuffisance et l'inadaptation partielles des structures financières actuelles, par rapport aux objectifs visant à faciliter le financement des PME et à rendre les fonds rapidement disponibles, pour la réalisation des projets des promoteurs de ces entreprises.

La conséquence directe découlant de l'existence d'un tel problème conduit à un constat évident d'inefficacité partielle du processus de financement des PME, comme l'ont d'ailleurs reconnu les différents intervenants.

Dans l'énoncé de ce point litigieux majeur, nous tenons à préciser que le terme "partielle" que nous utilisons respectivement dans:

- l'insuffisance et l'inadaptation partielles...
- ... un constat évident d'inefficacité partielle...

est effectivement à sa place car l'insuffisance des structures aussi bien que leur inadaptation, ne sont pas absolues. Il existe quand même des organismes qui essaient de subvenir aux besoins des PME, malgré leur nombre jugé insuffisant; en plus ils font des efforts d'adaptation aux réalités des PME. Étant donné que ces organismes sont partiellement suffisants et adaptés, le degré de réponses qu'ils apportent aux PME est par conséquent partiellement efficace... En effet, ne perdons pas de vue le fait que les insatisfactions demeurent assez nombreuses.

C'est donc par la détermination et la justification de ce problème majeur, cause de l'étranglement ou du ralentissement des initiatives de certains entrepreneurs de PME que nous terminons ce chapitre. La détermination de ce goulot d'étranglement, nous permet maintenant d'aborder le quatrième chapitre dans lequel il sera question "du point d'ancrage" de la situation problématique privilégiée que nous venons d'identifier.

CHAPITRE IV
LE POINT D'ANCRAGE

IV

LE POINT D'ANCRAGE

Le chapitre précédent nous a permis de sélectionner le goulot d'étranglement qui est la cause de la situation problématique reliée au financement des entreprises rencontrées sur le terrain. À partir de cette reconnaissance, nous déterminons dans ce chapitre l'angle sous lequel le problème majeur sera étudié. Nous fixons également les principaux paramètres du système d'activités humaines devant servir de référence pour l'étude du point litigieux majeur reconnu et sélectionné.

Le présent chapitre est alors constitué de trois sections que nous présenterons dans l'ordre suivant:

- Le choix du système pertinent d'après la situation présentée
- La définition du système pertinent
- La validation de la définition énoncée

4.1 LE CHOIX DU SYSTÈME PERTINENT D'APRÈS LA SITUATION PRÉSENTÉE

Le goulot d'étranglement ou encore le point litigieux majeur qui a été reconnu et sélectionné*, se situe dans un système d'activités humaines que nous devons identifier. C'est le système pertinent sur lequel sera orientée la suite de l'étude.

Nous rappelons que lors de l'élaboration de la problématique du financement des PME camerounaises, nous avons d'abord fait une présentation globale du système financier consacré aux entreprises camerounaises en général. Puis procédant de façon restrictive, nous avons abordé le système financier consacré plus particulièrement aux PME. Nous en avons bâti une problématique de financement de laquelle nous avons dégagé la perception du problème majeur, comme étant causé par:

L'insuffisance et l'inadaptation partielles des structures financières actuelles, par rapport aux objectifs visant à faciliter le financement des PME et à rendre les fonds rapidement disponibles, pour la réalisation des projets des promoteurs de ces entreprises.

De ce qui précède, il ressort alors que le système d'activités humaines qui retient notre attention et qui sera notre principal angle d'intervention, c'est:

Le système de production des crédits nécessaires, destinés exclusivement au financement des petites et moyennes entreprises.

Après le choix du système pertinent, nous pouvons maintenant aborder l'élaboration d'une définition relative à ce système.

* Voir: 3.2 La sélection et la justification du point litigieux majeur.

4.2 LA DÉFINITION DU SYSTÈME PERTINENT

La définition du système pertinent ou approprié à la situation problématique apparue comme étant majeure, est un énoncé de base qui présente l'hypothèse privilégiée et acceptée concernant une éventuelle amélioration de la situation jugée problématique. Des changements sont préconisés et peuvent être implantés dans la mesure où ils sont perçus comme désirables et réalisables par les principaux intervenants du système, c'est-à-dire: décideurs, acteurs et chercheurs.

Avant d'énoncer cette définition, nous rappelons d'abord certaines voies d'améliorations préconisées par les gens que nous avons rencontrés dans le milieu problématique. Ces voies d'améliorations nous ont ensuite permis d'élaborer et d'énoncer une définition justifiée et réaliste de ce que doit être le système pertinent qui nous intéresse.

4.2.1 Le rappel des améliorations préconisées

Les membres des tontines dont la plupart sont des gens d'affaires, ont émis trois propositions importantes, pouvant apporter une amélioration* au système de financement informel tel qu'il est pratiqué actuellement. Nous rappelons ces trois propositions:

- la réalisation à partir des fonds communs, de projets de groupe et d'investissements communs à tous les membres;
- la suppression des "tours gratuits" afin de consacrer les intérêts ainsi amassés à la réalisation de projets communs;

* Voir: 2.2.3.4 Les améliorations préconisées par les membres des tontines.

- la mise en place d'une véritable mutuelle de crédit disposant d'un certain pourcentage des sommes cotisées, ce qui permettrait de garantir des prêts plus importants auprès des banques.

Afin de favoriser la croissance des PME, des responsables de trois organismes de financement ont particulièrement résumé les améliorations* qu'ils croient nécessaires d'apporter. Nous les rappelons:

- À la BICIC, on croit qu'il est important que les responsables des différentes banques camerounaises et ceux du FOGAPE se rencontrent afin d'harmoniser les conditions et critères d'études des dossiers des PME et d'octroi des crédits.
- À la BIAO, deux points importants sont évoqués:
 1. il faut définir et mettre sur pied des nouvelles structures d'intervention destinées exclusivement aux PME. Ces structures pourraient éventuellement tenir compte, des projets des créateurs de PME qui présentent des garanties insuffisantes;
 2. il faut envisager la création des sociétés de caution mutuelle (ou de crédit mutuel) où les membres seraient des entrepreneurs des PME.
- Au FOGAPE, on est convaincu que l'amélioration des conditions financières externes des PME, passe par la mise sur pied des sociétés de caution mutuelle qui devraient démarrer avec le regroupement de différents petits entrepreneurs par branche d'activités, dans des structures appelées: chambres de métiers.

* Voir: 2.3.3 Les améliorations futures pouvant favoriser les conditions des PME.

À la BEAC de même qu'au FOGAPE, certains responsables pensent que les améliorations* pouvant être apportées aux tontines d'affaires, seraient déterminantes pour l'évolution des affaires des PME. On y affirme que les tontines d'affaires camerounaises pourraient évoluer en devenant des mutuelles de garantie et de financement des projets de leurs membres.

De la présentation que nous avons faite du climat général entourant les PME, les principaux intervenants ont émis des propositions globales destinées à améliorer** les conditions des PME, dans le respect de la politique générale de promotion de ces entreprises. Ainsi, pour que les PME puissent sortir de l'état de crise dans lequel elles sont plongées, trois propositions sont à retenir et nous les rappelons:

- tout le monde doit participer à l'effort de développement de la PME, cependant les promoteurs doivent être les premiers concernés. Avant tout, il faut une rééducation au niveau des mentalités;
- il est important de mettre en place une vraie politique destinée à la PME, à partir des banques commerciales qui doivent mettre sur pied, des services destinés exclusivement à la PME. Ces services doivent non seulement pouvoir fournir du financement aux entreprises mais ce financement doit être soutenu par un encadrement et un suivi systématique;

* Voir: 2.3.4 Le point de vue du milieu financier au sujet des tontines.

** Voir: 2.7.2 Le climat: les différentes perceptions des banquiers, des membres des tontines et des gens d'affaires.

- les innombrables difficultés causées par le manque de garanties individuelles suffisantes, pourraient être palliées par la création des sociétés de crédit mutuel ou de caution mutuelle dont la base traditionnelle est plus que jamais présente à travers les tontines.

Pour clore ce récapitulatif, nous rappelons tout simplement les propos de cet homme d'affaires camerounais et président de la Chambre de Commerce, d'Industrie et des Mines du Cameroun*:

1. En effet, la détérioration de la marge des entreprises, les difficultés pour présenter individuellement les garanties suffisantes pour l'obtention des crédits sont souvent à la base de la réduction des investissements.

La solution de ce problème épineux pourrait passer par la création de sociétés de cautionnement mutuel, regroupant par exemple des représentants d'une même profession et des banquiers; elles émettent avis et recommandations sur les projets qui leur sont proposés et acceptent de garantir les crédits faits par les banques commerciales si les conditions de bonne réussite du projet paraissent réunies.

2. Je ne suis pas surpris que les hommes d'affaires de cette province se plaignent du manque de soutien des banques pour le développement de leurs activités. Presque tous les hommes d'affaires que nous avons rencontrés dans cette tournée se plaignent de l'attitude jugée négative des banques à leur égard.

* Voir: 2.7.2

Mon sentiment à moi est simple. La plupart des banques installées chez nous représentent des intérêts qui ne sont pas les nôtres. Alors, je dis aux hommes d'affaires camerounais: battez-vous, organisez-vous pour vous entraider mutuellement au sein des mutuelles dont certaines plongent leurs racines au plus profond de nos traditions.

4.2.2 L'énoncé de base

La définition que nous formulons du système pertinent, découle d'une prise en compte des différentes améliorations préconisées telles que nous les avons présentées dans la problématique, puis résumées ci-dessus. La synthèse que nous en avons tirée constitue alors l'énoncé de base que nous présentons ci-dessous.

L'énoncé:

Initié par les gens du milieu et supervisé par l'autorité financière camerounaise, le système de production des crédits nécessaires, destinés aux petites et moyennes entreprises est un ensemble d'activités permettant aux entrepreneurs des PME ou aux gens d'affaires de se regrouper et de s'organiser en associations mutualistes, au sein de ce vaste contexte économique et financier national, concurrentiel et instable, dans le but de s'entraider particulièrement dans l'élaboration des études de projets des membres, le financement, l'encadrement et le suivi de leurs affaires.

Ces associations mutualistes, évoluant dans un cadre juridique approprié, définissent en collaboration avec les organismes classiques de financement, les conditions de crédit.

Elles fournissent, de façon solidaire, aux banques et autres institutions financières, les garanties requises permettant de débloquer aux gens d'affaires des fonds suffisants, dans des délais jugés raisonnables.

Tout ceci étant de favoriser et de soutenir la croissance des PME, d'après l'optique nationale de la politique de promotion de ces entreprises, véritable fer de lance du développement économique du Cameroun.

4.3 LA VALIDATION DE LA DÉFINITION ÉNONCÉE

La validation que nous faisons ici consiste à vérifier que la définition que nous avons énoncée est cohérente avec la notion de système d'activités humaines et restera liée à l'action. Pour ce faire, nous devons établir l'efficacité de notre énoncé de base en montrant explicitement qu'il se réfère aux six (6) critères suivants:

1. Le(s) propriétaire(s) (P) du système: il s'agit du contrôleur du système, de son parrain ou encore d'un super-système; chacun pouvant alors valablement parler du système.
2. L'environnement (E) du système: ici il s'agit des contraintes environnementales.
3. Les clients (C) du système: ce sont les bénéficiaires du système, éventuellement les victimes.
4. Les activités de transformation (T) du système: ce sont les activités essentielles du système, celles qui sont reliées à son objet. Ces activités constituent le coeur de l'énoncé.

5. Les acteurs (A) du système: ce sont les agents qui effectuent les activités du système.
6. Le point de vue (P): c'est la vision du monde d'après l'optique politique, idéologique ou philosophique. C'est cette vision qui rend l'énoncé de base significatif.

Les six critères (PECTAP) de validation ayant été présentés, montrons que notre définition s'y conforme adéquatement:

- Les propriétaires du système, ce sont: les gens du milieu (initiateurs) et l'autorité financière camerounaise.
- L'environnement du système, c'est: le vaste contexte économique et financier national, concurrentiel et instable.
- Les clients du système, ce sont: les entrepreneurs des PME, les gens d'affaires, les mutualistes.
- Les activités de transformation du système, s'énoncent sous forme de verbes qui permettent d'entretenir l'action. C'est ainsi que nous avons dans un premier temps:
 - se regrouper, s'organiser et s'entraider.

Dans un second temps "s'entraider" donne naissance aux activités suivantes:

- élaborer et étudier les projets;
- définir les conditions de crédit;
- financer les affaires;
- garantir le financement des affaires;

- encadrer les entrepreneurs;
 - assurer le suivi.
- Les acteurs du système, ce sont: les gens d'affaires ou les entrepreneurs des PME, les mutualistes, les responsables des banques et des autres institutions financières.
- Le point de vue, c'est plausiblement:
- "de favoriser et de soutenir la croissance des PME, d'après l'optique nationale de la politique de promotion de ces entreprises, véritable fer de lance du développement économique du Cameroun".

C'est par cette validation de la définition à l'aide du "PECTAP" que nous mettons un terme à ce quatrième chapitre qui cependant, nous ouvre les portes du cinquième chapitre dans lequel nous réaliserons la conceptualisation du modèle conforme à l'énoncé de base privilégié.

CHAPITRE V
LA CONCEPTUALISATION

LA CONCEPTUALISATION

L'étape de la conceptualisation consiste à élaborer un modèle, à partir du point d'ancrage sélectionné au chapitre précédent. Ce modèle conceptuel doit normalement pouvoir représenter le système d'activités humaines capable d'accomplir les activités de transformation contenues dans l'énoncé de base... Les propos suivants, venant de Paul PRÉVOST, illustrent assez bien en quoi consiste la conceptualisation dont il est question ici:

Le modèle conceptuel est une élaboration aussi objective que possible qui n'a pas de prétention idéalisante, ni normative et ce n'est pas un modèle général. Il est simplement destiné à identifier les activités nécessaires à l'existence du système d'activités humaines défini lors de l'ancrage et à servir par la suite de cadre de référence ou de point de comparaison avec la problématique élaborée lors de la première étape¹¹⁴

Cependant, avant d'entamer la phase purement conceptuelle, nous passerons par des stades intermédiaires qui nous amèneront à présenter les fondements théoriques et expérimentaux qui justifieront par la suite la conceptualisation réalisée. Ce chapitre comprend donc quatre principales sections qui s'intitulent:

1. La prise en compte de la littérature parlant des associations mutualistes;
2. La prise en compte d'une expérience pertinente. Une réforme dans le système de financement informel au Cameroun: du CARES vers le CREMUCAM;

¹¹⁴ Paul PRÉVOST, *Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action*, 1983, p. 51.

3. Le développement d'un modèle conceptuel de financement des PME au Cameroun;
4. La validation du modèle conceptuel de financement des PME.

5.1 LA PRISE EN COMPTE DE LA LITTÉRATURE PARLANT DES ASSOCIATIONS MUTUALISTES

Dans le premier chapitre consacré à l'élaboration de l'image riche de la situation problématique telle que présentée, nous avons exposé, à partir de recherches documentaires, l'historique de même que l'état de la situation globale des associations pour le "franc-contribuer" communément appelées au Cameroun: tontines... On pourrait même extrapoler et affirmer que la présentation que nous avons faite de ces associations dans le cadre camerounais est aussi valable pour plusieurs autres pays africains.

L'objet de cette section n'est pas de répéter ce que nous avons déjà dit du Cameroun. Nous allons ici, bien au-delà du Cameroun et de l'Afrique afin d'examiner sommairement ce qu'il en est des associations de crédit mutuel en Orient et en Europe.

Nous débuterons donc en fournissant des précisions sur les termes suivants:

- mutualité;
- coopération;
- tontine.

Ensuite nous élaborerons sur l'évolution des organismes de crédit mutuel, nous nous pencherons sur leur organisation en France, nous terminerons cette section en montrant l'impact du crédit mutuel dans le processus de développement des PME.

5.1.1 Des précisions concernant les termes: mutualité, coopération et tontine

- La mutualité

Elle se caractérise par la réciprocité des services. C'est aussi une forme de prévoyance volontaire par laquelle les membres d'un groupe, moyennant le seul paiement d'une cotisation, s'assurent réciproquement (mutuellement) contre certains risques ou se promettent certaines prestations*. Ainsi, mutualiste se rapporte à mutualisme qui lui-même se définit à travers le terme mutualité.

- La coopération

Elle se caractérise par la participation à une oeuvre commune où sont posées des actions en commun. Ainsi, les sociétés qui découlent de la coopération, appelées coopératives sont celles où les droits de chaque associé (ou coopérateur) à la gestion sont égaux et où le profit est réparti entre eux**.

De ce qui précède, nous pouvons dire que de par leur forme et leur étymologie, les deux termes: mutualité et coopération, ne sont pas synonymes. En effet, Pierre de SAINT-BASILE souligne la distinction entre ces deux termes et les conditions de leur rapprochement en s'appuyant sur les précisions suivantes:

On peut dire qu'un contrat de coopération a pour objet de réaliser en commun des actes économiques particuliers – achat, vente, louage de service – en vue d'obtenir, par un effet de masse, un profit global plus important que la somme des profits individuels,

* Voir dans le Petit Robert, 1987.

** Idem.

tandis que le contrat mutualiste, s'il implique aussi une action en commun, donne comme finalité à cette action, non point l'acquisition d'un profit mais la prestation de service au moindre coût en faisant jouer la notion de réciprocité entre les adhérents.

La coopération est une alliance pour la lutte sur les marchés. La mutualité est tout d'abord un cercle d'entraide qui épargne au sociétaire le contact avec le marché.

Mais le développement des institutions et leur importance croissante dans la vie économique nationale, qui est à base d'échanges, a nécessité le recours à ces deux principes.

Si aux échelons locaux et régionaux le principe du cercle fermé d'entraide est resté la base fondamentale, les réalités économiques ont conduit le crédit agricole mutuel, aussi bien d'ailleurs que le crédit mutuel, à combiner le mode d'action mutualiste avec des opérations à caractère nettement coopératif qui sont la marque d'un groupe d'intérêts¹¹⁵.

- La tontine

Ce terme qui date de 1652 vient du nom d'un banquier italien Lorenzo TONTI, inventeur du système de la tontine. À l'origine, la tontine se définit comme étant une sorte d'association d'épargnants d'âges différents, dans laquelle la part de ceux qui meurent profite aux survivants, soit qu'ils se partagent le capital constitué, soit qu'ils perçoivent une rente viagère constituée à l'aide de ce capital*.

Armand BIZAGUET précise que ce système, fondé sur une sorte d'association mutuelle, fut utilisé sans grand succès par la monarchie française pour des emprunts publics, l'État constituant une rente viagère sur la tête de chaque souscripteur¹¹⁶.

¹¹⁵ Pierre de SAINT-BASILE, La banque française de l'agriculture et le crédit mutuel libre, Le crédit mutuel, 1967, pages 113-114.

* Voir dans le Petit Larousse illustré, 1975.

¹¹⁶ A. BIZAGUET, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 19.

Sans pour autant garder le principe de la rente viagère (pouvant être reportée à chaque décès sur l'ensemble des survivants), les définitions camerounaises du terme "tontine" ont cependant conservé de la définition originale le principe "d'association mutuelle d'épargnants".

Rappelons que le CES définit les tontines comme étant:

Des sociétés de faits à but non lucratif, constituées sur la base de la solidarité active des membres. Chaque associé n'est responsable que de ses mises. Elles collectent des fonds qu'elles distribuent à leurs membres avec éventuellement une prime. Cette prime est redistribuée à son tour aux membres*.

Pour Martine WANGA, la tontine se définit comme étant:

Une association mutuelle solidaire, dont le but est d'assister matériellement et moralement ses membres et de sauvegarder leurs intérêts**.

Enfin, Thomas BALLA AMOUGOU pour sa part, définit les tontines comme étant:

Des associations de plus ou moins grande dimension, à caractère social, politique ou économique, au sein desquelles les membres organisent des cotisations dont les quotes-parts en monnaie ou en nature sont déterminées d'un commun accord par l'ensemble des participants bénéficiaires sous forme d'assistance, d'épargne ou de crédit des biens et services cotisés¹¹⁷.

* Voir: 1.2.1.1.4 Les établissements financiers.

** Idem.

¹¹⁷ T. BALLA AMOUGOU, Les tontines au Cameroun, Analyse et essai d'intégration dans le circuit économique, 1983, p. 35.

Ainsi la tontine, dans le sens camerounais du terme, s'inspire beaucoup plus du principe de la mutualité qui éventuellement peut se raccorder à celui de la coopération... Cependant, n'oublions pas que toute action mutuelle nécessite d'abord, une prise en commun des décisions par les membres associés.

5.1.2 L'évolution des organismes de crédit mutuel

5.1.2.1 Un aperçu historique

- Le concept de la mutualité chez les grecs

Armand BIZAGUET affirme que le concept de la mutualité est apparu chez les grecs à l'occasion de réunions mondaines et de réjouissances collectives...

À l'époque hellénistique existaient en effet, selon Aristote, certaines amicales d'artistes ou de médecins qui se réunissaient périodiquement pour la célébration d'un culte accompagné de banquets dont les participants se partageaient les frais. À l'occasion, le groupe «ERANOS» collectait également une certaine somme qui était attribuée à titre de prêt sans intérêts à un éraniste provisoirement dans la gêne.

L'ERANOS supposait la réciprocité et l'on attendait de celui qui avait reçu, non seulement le remboursement du prêt, mais encore sa contribution personnelle, une fois sa prospérité revenue, au secours versé à un autre éraniste en difficulté. Par l'institution de cotisations régulières, on en vint rapidement à créer des véritables associations mutuelles¹¹⁸.

¹¹⁸ A. BIZAGUET, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p.7.

A. BIZAGUET signale également que d'après Théophraste* :

il existait chez les athéniens et dans les autres états de la Grèce, des associations ayant une bourse commune que leurs membres alimentaient par le paiement d'une cotisation mensuelle. Le produit de ces cotisations était destiné à donner des secours à ceux, d'entre eux qui avaient été atteints par une adversité quelconque¹¹⁹.

Chacune de ces associations d'ERANOS, régie par un règlement spécial appelé «eranicos nemos» était dirigée par un responsable: l'èranarque. Les décisions prises étaient gravées sur la pierre afin que nul ne les contestât. En cas de litige, un procès appelé «euranicai dikai» avait lieu.

- La solidarité chez les romains

Parlant de la solidarité chez les romains, A. BIZAGUET précise en ces termes:

Au premier temps, la solidarité se manifeste essentiellement au sein de la «gens» qui groupe les familles dont les chefs descendent d'un ancêtre commun. Les devoirs d'assistance qui unissent entre eux agnats et gentiles les amènent – quand ce n'est pas à se prêter secours mutuellement – à garantir au moins la dette de chacun des membres de la tribu et à accroître par leur cautionnement solidaire le crédit de chacun d'eux. Seulement pratiquée à l'origine par les communautés familiales au moyen de fidéjussion, cette forme de solidarité mutuelle devait s'étendre dans les dernières années de la République, aux codébiteurs étrangers¹²⁰...

* Philosophe grec (372–287 avant Jésus-Christ), il succéda à Aristote dans la direction du Lycée; il est l'auteur des "Caractères" que traduisit La Bruyère.

¹¹⁹ A. BIZAGUET, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 7.

¹²⁰ A. BIZAGUET, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 10.

Dans le cadre professionnel, il se développe de sortes de confréries charitables appelées SOLADIDATES. Ces confréries disposent d'une caisse commune qui est alimentée chaque mois par les adhérents, ainsi les travailleurs associés se sentent assurés d'être secourus en cas de chômage. Ces phrases de R. REMONDON prélevées dans le Crédit mutuel, résument assez bien les transformations qui s'opéraient au sein des associations professionnelles romaines datant des premiers siècles de notre ère:

À l'intérieur de l'organisation ecclésiastique, de la communauté des curiales ou des villageois, du collège d'artisans, du groupement de soldats, de sous-officiers ou d'officiers, à l'intérieur aussi des associations de colons qui se constituent sur le domaine, l'individu est protégé contre l'insécurité sous toutes ses formes, et contre les abus auxquels elle donne naissance... Les membres participent aux événements heureux ou malheureux de leurs co-associés; ils se prêtent aide en cas de procès, assistance en cas de dette: ...«si l'un de nous prend femme, il donnera deux cruches de vin, si l'un de nous est père, il en apportera une...» décide une corporation de pêcheurs. Et celle des banquiers: «s'il arrive que l'un de nous connaisse le malheur d'avoir des dettes, ou de se voir réclamer quoique ce soit, nous lui prêterons notre commune assistance, de toutes nos forces nous le secourrons, et nous ne l'abandonnerons pas tant que ses difficultés n'aient pas pris fin»¹²¹.

- Les associations amicales chez les chinois

Dès le huitième siècle de l'ère chrétienne, on trouve en Chine diverses sortes d'associations amicales communément appelées: TS'ING-HONEI. Les trois groupes les plus importants sont:

- le LOUEN-HONEI (société par roulement)
- le YAO-HONEI (société où l'on secoue (les dés))

¹²¹ R. REMONDON, Histoire générale du travail: le monde romain (Crédit mutuel, 1967).

- le PIAO-HONEI (société où l'on écrit (les rabais))

Le LOUEN-HONEI, généralement répandu dans les campagnes chinoises, regroupe de six à onze membres qui fonctionnent suivant les principes mutualistes.

En effet, une personne désireuse de satisfaire un besoin financier dépassant ses possibilités convie ses amis à un banquet et leur propose une association temporaire: chaque convive apporte une fraction de la somme nécessaire – un huitième par exemple si l'association compte huit membres – et les fonds sont remis à l'hôte emprunteur, dit «initiateur» (ou honei-cheou). L'année suivante, celui-ci réunit de nouveau pour un autre festin ses amis, et rembourse un huitième de la somme, tandis que les autres membres renouvellent leur cotisation. Le capital ainsi reconstitué est prêté à un second associé. Le louen-honei dure jusqu'au moment où chaque membre a touché une fois le capital dans un ordre fixé amiablement lors de la première réunion. En cas de non paiement, le membre défaillant est déshonoré et ne peut plus compter sur aucune aide¹²².

Le YAO-HONEI, surtout pratiqué dans les villes, peut avoir jusqu'à cinquante associés et les sommes d'argent cotisées ici sont plus importantes. L'ordre de remise du capital aux membres est tiré au sort à chaque assemblée.

Ici, l'association est davantage fondée sur l'intérêt que sur la solidarité. Le capital totalisé remis chaque année peut croître: la cotisation est alors augmentée à chaque réunion pour ceux qui ont déjà perçu le capital, et les derniers bénéficiaires touchent une somme supérieure au montant du premier lot, ce qui constitue l'intérêt. Le Yao-honei peut être au contraire à capital constant, la réduction progressive des apports annuels des futurs bénéficiaires compensant l'augmentation de cotisation des premiers servis. Lorsque l'initiateur ne présente pas de garanties suffisantes, il peut faire appel à d'autres amis qui cautionneront son obligation et recruteront même des membres pour le Yao-honei¹²³.

¹²² A. BIZAGUET, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 11.

¹²³ A. BIZAGUET, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 12.

Quant au PIAO-HONEI, il se caractérise par le fait que le capital est remis à celui qui, à la suite d'un vote, consent le plus fort rabais.

À titre d'exemple, si huit associés doivent apporter chacun dix sapèques* pour constituer un lot de 80 sapèques, chacun inscrira sur un bulletin le rabais qu'il est prêt à accepter. Si la plus forte remise est de 3, celui qui l'a proposée touchera non pas 8 x 10 mais 8 x 7 sapèques. La somme qu'il aura à rembourser aux réunions suivantes dépendra des rabais proposés par ses associés¹²⁴.

On souligne enfin que les ts'ing-honei permettaient aux membres de réaliser des investissements productifs ou encore l'achat de biens de consommation importants. On note aussi que la formule ts'ing-honei pouvait être appliquée dans un but charitable ou d'intérêt public, ce qui permettait alors de rassembler les fonds nécessaires à la réfection des routes et des ponts ou à l'entretien des familles pauvres, des vieillards et des étudiants.

- Les coopératives de crédit japonaises

À partir du 13^{ème} siècle, des formes de coopératives de crédit connues sous les appellations de «Ko», «Mujin» et «Tanomoshi» voient le jour au Japon. La technique de fonctionnement de ces associations rappelle celle des ts'ing-honei chinois.

Le ko groupe les amis d'une personne dans le besoin, qui souscrivent chacun une certaine somme. Le capital ainsi constitué est déposé dans un temple et distribué chaque mois à un membre choisi au hasard, en réservant cependant le premier versement à la personne à secourir pour laquelle le ko a été formé¹²⁵.

* Ancienne monnaie chinoise et indochinoise.

¹²⁴ A. BIZAGUET, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 12.

¹²⁵ A. BIZAGUET, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 13.

Quant aux mujins, bien qu'elles se transformèrent à partir du 17^{ème} siècle en petites associations populaires à but spéculatif semblables à des loteries ou à de véritables maisons de jeux, on mentionne qu'au départ, elles furent conçues comme des sociétés de secours mutuel réunissant des fonds destinés aux besoins domestiques, aux grosses réparations, aux pèlerinages et à la célébration des fêtes¹²⁶.

5.1.2.2 Les premières associations mutuelles modernes

- Les sociétés ouvrières de secours mutuel en France

Entre 1805 et 1847, évoluant sous une forme plus ou moins clandestine*, les sociétés de secours mutuel se développent en France et coordonnent leurs efforts sous la direction de la Société Philanthropique de Paris qui sert aussi de caisse de réserve aux sociétés de secours mutuel en déficit.

Dans le même temps se multiplient, sous une forme coopérative plus ou moins pure, les regroupements d'ouvriers en associations de production. Vers 1830, les menuisiers, les pâtisseries et les tisseurs forment à Lyon leurs coopératives de production. En 1841, il est fondé à Saint-Étienne deux sociétés générales: celle des passementiers et celle des fabricants de rubans. Les années 1842, 1846 et 1847 voient respectivement apparaître les sociétés

¹²⁶ A. BIZAGUET, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p.13

* La loi le Chapelier du 14 juin 1791 interdisait toute association professionnelle jugée susceptible de redonner vie aux anciennes corporations comme celles des compagnons papetiers du royaume dont les abus furent décriés par les autorités.

ouvrières des cordonniers de Mende, des calfats et voiliers de Saint-Malo et de Saint-Servan enfin des charpentiers de Rennes.

Malgré les difficultés que rencontrent ces regroupements d'ouvriers, ceux-ci tiennent à s'affirmer encore davantage, au niveau des actions et de l'idéologie dictées par les principes de l'entraide et de la solidarité. C'est ainsi qu'«inspirant les réformateurs dont ils subissent indirectement l'influence, ces ouvriers dégagent les règles concrètes de l'association que d'autres doctrinaires érigeront en systèmes¹²⁷».

Au printemps de l'année 1857, quelques ouvriers et artisans parisiens ayant l'habitude de se réunir* régulièrement pour discuter de philosophie et de religion, ont l'idée de verser une cotisation individuelle hebdomadaire de 1 franc afin de constituer un capital pouvant au besoin, être prêté à un ou à plusieurs membres.

Suite à cette initiative et à ces actions, la "Banque de Solidarité Commerciale" voit le jour le 2 juin 1857. Cette société clandestine de neuf membres, peut être considérée comme étant: la première caisse de crédit mutuel française¹²⁸. Les fondateurs de cette caisse limitent leur démarche à leurs besoins et à leurs moyens immédiats. Vulgarisateurs de la théorie de l'association mutuelle, ils pensent que l'octroi du crédit est une fin en soi que la mutualité rend possible et avantageuse.

¹²⁷ A. BIZAGUET, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 22.

* C'était des réunions clandestines qui se tenaient dans les vignes de Montreuil ou dans les clairières du Bois de Vincennes car il était impossible pour ces gens de constituer une société régulière, sous peine d'être poursuivis.

¹²⁸ A. BIZAGUET, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 34.

Dès lors, Paris connaît de 1859 à 1863 une véritable période d'expérimentation pratique au cours de laquelle une vingtaine de petits groupes de crédit mutuel se constituent. BIZAGUET précise que, ce sont des sociétés-naines qui regroupent une dizaine ou une quinzaine de membres. Grâce à des modestes contributions hebdomadaires ou mensuelles, les membres réunissent un petit capital qui sert à dispenser des prêts aux membres nécessiteux afin de les aider à s'établir et à pallier les difficultés temporaires. Le recrutement des adhérents se fait avec beaucoup de prudence; en effet,

il fallait avoir fait preuve d'une certaine valeur professionnelle et être bien résolu à ne pas défaillir aux premières pertes matérielles et aux tracasseries qui auraient pu survenir¹²⁹.

Le 27 septembre 1863, la "Société du Crédit au Travail" est créée grâce à l'initiative et à la persévérance de huit citoyens français. Voici comment les statuts définissent ladite société:

La Société... du Crédit au Travail est en même temps une caisse d'épargne pour le travailleur, une société de crédit mutuel entre ses membres et une banque de crédit et d'escompte pour la société coopérative. Elle a pour but de créditer les associations ouvrières existantes; d'aider... au développement et à la propagande des principes de mutualité et de solidarité; ... d'assurer à ses associés un crédit au moins égal pour chacun à son crédit versé dans la commandite et pouvant dépasser ce chiffre par la garantie morale et solidaire de plusieurs membres ou de tiers¹³⁰...

Malgré l'obscurité des fondateurs, la Société du Crédit au Travail connaît un rapide succès. En effet, le nombre des associés passe de 322 en janvier 1864 à 1147 au 31 mai 1866 entraînant ainsi une variation du capital de 47 920 à 199 800 francs. En 1868, la

¹²⁹ A. DEVAUD, *Almanach de la coopération pour 1867 (Le crédit mutuel, 1967)*.

¹³⁰ A. BIZAGUET, *Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 35.*

Société comptait deux mille membres. Son capital dépassait un million de francs sur lesquels 400 000 avaient été versés; son chiffre d'affaires excédait 3 millions de francs par mois.

La prospérité de l'entreprise semble enfin démontrer la validité du principe de la mutualité de crédit. Encouragés par l'exemple, de multiples organismes gravitent autour du Crédit au Travail; les liens qui se tissent donnent alors l'illusion d'un édifice cohérent et puissant. En fait, miné par ses propres succès, cet édifice révélera bientôt sa fragilité¹³¹.

Le 13 décembre 1868, l'assemblée des actionnaires décide la liquidation de la Société du Crédit au Travail. «Les multiples causes de cet effondrement se ramènent toutes au manque de compétences bancaires¹³²».

L'agitation qui monte dans les milieux ouvriers, le nouveau raidissement officiel à l'encontre des associations ouvrières, puis la tourmente de 1870-1871 et la répression qui frappe les dirigeants ouvriers parisiens précipitent la chute des institutions et la défection des sympathies¹³³.

C'est ainsi que bien des années plus tard, «pour satisfaire les besoins de liquidité des classes moyennes et de la paysannerie, la mutualité va se transformer en coopération sous l'impulsion de méthodes nouvelles inventées et mises au point à l'étranger et qui ne s'implanteront en France que difficilement et tardivement¹³⁴».

131 A. BIZAGUET, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 36.

132 Idem, p. 38.

133 Ibidem.

134 Idem, p. 39.

- La coopération des futures propriétaires en Angleterre

En 1871 à Birmingham, face à la cherté de la vie, à la limitation de leurs ressources financières et soucieux de devenir propriétaire d'une maison individuelle, dont le coût est de 150 livres sterling (£), vingt-cinq citoyens anglais ayant chacun une épargne annuelle de 6 £ décident de se réunir. Chaque année, ils verseront leurs économies dans une caisse commune rassemblant 150 £ annuellement. Ainsi, une maison sera construite chaque année. À cet effet, BIZAGUET écrit:

Du coup se trouvaient posés les principes de base de la coopération de crédit: mise en commun des possibilités, recours de chacun aux moyens communs; autrement dit un club d'épargnants autofinçant ses emprunts. Les associés réunis dans cette caisse sont, en effet, des épargnants, puisqu'ils acceptent de verser dans le fonds commun leur épargne annuelle, même s'ils n'ont pas encore perçu la prestation motivant la coopération; ils sont en même temps des emprunteurs: à partir du jour où ils reçoivent les 150 livres, ils sont débiteurs envers la communauté pour la partie de cette somme qui excède leur propre versement et ils amortissent ce prêt au moyen de leurs cotisations ultérieures. Ainsi le sociétaire percevant le prêt de la première année est-il uniquement emprunteur, celui qui le reçoit la dernière année étant uniquement épargnant¹³⁵.

Inspirés par les principes de solidarité et d'entraide, de fraternité, de voisinage ou d'amitié, ce groupe de citoyens britanniques avaient ainsi lancé les bases qui firent plus tard la prospérité des «Building Societies*» en Grande Bretagne.

¹³⁵ A. BIZAGUET, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 22.

* Il s'agit de la coopération en matière de crédits affectés spécifiquement à la construction des logements grâce à l'application des principes du crédit différé.

Pour mettre un terme à cette sous-section, nous tenons à mentionner que sans avoir pour autant relaté les débuts et l'évolution des associations mutuelles dans tous les pays européens, nous nous en tiendrons néanmoins à une observation de BIZAGUET qui nous permet de comprendre que si dans le passé, les initiatives menant à la création et au maintien des associations mutualistes avaient des origines privées, au début du 20ème siècle, les pouvoirs publics comprennent l'utilité de la mutualité et par conséquent y apportent leur concours. BIZAGUET affirme:

Le succès que connaît en Europe la formule mutuelle dépasse les prévisions de ses promoteurs, mais en même temps fait apparaître les limites inhérentes au système. De sorte qu'une fois reconnue, à la fin du siècle*, l'utilité sociale d'un crédit avantageux pour les classes moyennes, et surtout paysannes, les collectivités publiques interviendront soit directement, soit indirectement, de plus en plus largement dans la distribution du crédit. Dans la plupart des pays européens, la mutualité ne fonctionnera plus, au début du 20ème siècle, qu'avec un large concours des pouvoirs publics¹³⁶.

5.1.3 Un aperçu de l'organisation du crédit mutuel moderne en France

5.1.3.1 La Caisse Nationale des Marchés de l'État (CNME) et son article 8

La Caisse Nationale des Marchés de l'État (CNME) est un établissement public créé le 19 août 1936, dans le but de contribuer au financement des travaux publics entrepris en France, lors des difficultés financières de 1931. La CNME est dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

* Il s'agit du 19ème siècle.

¹³⁶ A. BIZAGUET, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 39.

Originellement, la CNME s'est consacrée à des financements d'ordre général, notamment ceux:

- des marchés des entreprises nationales;
- des collectivités locales et des établissements publics.

Par la suite, la Caisse s'est attachée au financement des sociétés d'économie mixte à participation publique majoritaire et des organisations d'expansion régionale. Cependant, l'article 8 de la loi du 19 août 1936 habilitait déjà la CNME «à intervenir pour l'octroi de crédits lorsque sera donnée la garantie d'un organisme instituant entre les membres d'une même branche d'industrie, une garantie mutuelle suffisante», bien que cette disposition ne fût pratiquement pas utilisée jusqu'à la Libération.

L'article 45 de la loi du 7 février 1953 et l'article 1er du décret du 20 mai 1955* complètent ou modifient les dispositions de l'article 8 primitivement cité dans la loi de 1936. Ces nouveaux textes habilitent alors la CNME:

- à accorder son concours aux entreprises artisanales, lorsqu'elles bénéficient d'une garantie donnée par des organismes interprofessionnels de caution ou par des sociétés professionnelles de garantie;
- à intervenir en faveur des membres d'une même branche professionnelle ou de plusieurs branches professionnelles exerçant leur activité dans le ressort d'une

* Le décret susvisé précise que l'article 8 de la loi du 19 août 1936 est modifié comme suit:

Article 8. - La Caisse Nationale des Marchés de l'État pourra également intervenir pour l'octroi de crédits lorsque sera donnée la garantie d'un organisme instituant entre les membres d'une même branche professionnelle ou de plusieurs branches professionnelles exerçant leur activité dans le ressort d'une même chambre de commerce, une garantie mutuelle reconnue suffisante.

même Chambre de Commerce, lorsqu'est donnée une garantie mutuelle suffisante¹³⁷.

Sans modifier les principes posés par l'article 8, ces nouvelles dispositions n'ont fait qu'étendre son champ d'application à des activités non visées par le texte primitif; l'innovation intéressante étant la substitution du terme «branches d'industries» par l'expression plus générale: «branches professionnelles».

C'est ainsi que depuis la Libération, le rôle essentiel de la CNME a été: «d'ouvrir les circuits des crédits bancaires aux petites et moyennes entreprises en les engageant à se grouper afin d'offrir une sûreté collective suffisante¹³⁸».

5.1.3.2 Les organismes de caution mutuelle et leur statut juridique

En France, les organismes de caution mutuelle peuvent être définis comme étant des sociétés commerciales ayant une double mission:

- celle de sélectionner les dossiers sur le plan technique,
- et celle de garantir chaque crédit individuel¹³⁹.

Représentant les emprunteurs auprès de la CNME et assurant la liaison essentielle avec les établissements bancaires, la plupart des sociétés de caution mutuelle françaises ont

¹³⁷ Paul ZENTZ, Institutions et techniques du crédit professionnel mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 211.

¹³⁸ Jean DEGAND, Financement de l'équipement, 1965, p. 34.

¹³⁹ Paul ZENTZ, Institutions et techniques du crédit professionnel mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 218.

été créées depuis la seconde guerre mondiale, sur l'initiative de la CNME, afin de répondre aux dispositions de l'article 8 de la loi du 19 août 1936.

En 1966, sur environ trois cent cinquante organismes de caution à court ou à moyen terme qui existaient en France, cent trois ont été fondés ou étaient animés par la CNME. Soulignons cependant que: «la Caisse Nationale des Marchés de l'État n'a jamais exigé la création d'une nouvelle société lorsque pouvaient être utilisés les services d'une société préexistante susceptible, sans confusion avec ses attributions antérieures, de tenir le rôle d'organisme technique de garantie¹⁴⁰».

En général, pour la création d'une société de caution mutuelle, ce sont les personnalités diligentes de chaque profession qui prennent l'initiative des démarches à effectuer auprès des pouvoirs publics, des autorités monétaires et de la Caisse des Marchés en vue d'obtenir l'accord sur la mise sur pied d'un organisme de caution. «Si l'utilité de la société est réellement démontrée et si ses possibilités de fonctionnement sont assurées, il reste ensuite à la constituer et à l'organiser¹⁴¹».

Les promoteurs d'une société de caution, tout en étant libres de donner à l'organisme à créer la forme qui leur convient, ont cependant un choix entre les statuts juridiques suivants:

- celui d'une Société de Caution Mutuelle de la loi du 13 mars 1917;
- celui d'une Société Anonyme, à capital variable ou non, de la loi du 24 juillet 1867;
- ou encore celui d'une Société Professionnelle conforme aux dispositions de la loi du 17 novembre 1943.

¹⁴⁰ Paul ZENTZ, Institutions et techniques du crédit professionnel mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 218.

¹⁴¹ Idem,

Voyons à présent ce qu'il en est de chacune de ces catégories.

- Les Sociétés de Caution Mutuelle de la loi (modifiée) du 13 mars 1917

La loi du 13 mars 1917 «a pour objet l'organisation du crédit aux petits et moyens commerces et aux petites et moyennes industries¹⁴²». Cependant ce texte est demeuré longtemps inappliqué, à cause de certaines imperfections qui rendaient son utilisation difficile. Plusieurs modifications et compléments sont venus, au fil des années, faciliter son utilisation.

À partir du moment où la CNME a mis en oeuvre les possibilités que lui offrait l'article 8 en faisant appel au concours des organismes de caution mutuelle, la loi (modifiée) du 13 mars 1917 a alors réellement été mise en application. Toutefois, il est important de savoir que cette loi a contribué à la création de deux catégories d'établissements:

1. les Sociétés de Caution Mutuelle;
2. les Banques Populaires.

En tenant compte des modifications qui ont été graduellement apportées à la loi du 13 mars 1917, le législateur a tenu à placer les sociétés de caution mutuelle dans la catégorie des sociétés coopératives. Sur le plan pratique, ceci laisse supposer que les sociétés de caution doivent en principe bénéficier des mêmes avantages que les sociétés coopératives¹⁴³. En considérant que les sociétés de caution mutuelle font face à certaines règles particulières,

¹⁴² Jean DEGAND, Financement de l'équipement, 1965, p. 34.

¹⁴³ Paul ZENTZ, Institutions et techniques du crédit professionnel mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 220.

celles de la loi du 13 mars 1917 sont généralement soumises aux clauses applicables à tout établissement commercial.

L'objet exclusif de ces sociétés est de cautionner leurs membres à l'occasion de leurs opérations professionnelles. Si le but de leurs interventions est de faciliter les activités professionnelles de leurs ressortissants, et si possible, de donner aussi leur garantie aux opérations* d'accession à la propriété, d'aménagement ou de réfection d'immeuble, par contre, elles ne peuvent pas consentir d'avances directes. Le cautionnement peut être donné sous les formes suivantes:

- par aval sur les effets de commerce,
- par aval des obligations cautionnées,
- d'un acte de garantie signé par la société de caution (c'est la formule retenue pour les crédits de la CNME).

Dans les sociétés de caution mutuelle de la loi de 1917, il existe deux catégories de membres:

- les membres participants, qui bénéficient des avantages offerts par la société, plus précisément les crédits;
- les membres non participants**, qui n'ont droit qu'à la rémunération de leur apport.

Les associés ici ne peuvent se retirer de la société si le capital de celle-ci descend en-dessous d'un certain niveau fixé par le pacte social; de plus les membres ne peuvent être remboursés

* C'est le décret du 10 août 1962 qui étend cette compétence, des sociétés de caution mutuelle.

** Ce sont certains promoteurs ou animateurs de syndicats qui ont, grâce à leur souscription, permis la fondation de la société de caution mutuelle.

de leurs versements au capital et libérés de leurs engagements qu'après liquidation de toutes les opérations antérieures à leur retrait.

Le capital est variable et formé de parts nominatives. La constitution de la société ne devient effective qu'après le versement du quart du capital social. Ce capital est affecté, avec les réserves, à la garantie des cautions données.

Le conseil d'administration d'une société de caution mutuelle, fixe pour chaque sociétaire le montant maximum des cautions qui peuvent lui être accordées, il limite également la durée de ces cautions. C'est le conseil qui détermine les garanties dont il est nécessaire d'assortir une opération, enfin, il a le pouvoir de décider de l'acceptation ou du refus d'un nouveau membre.

Le contrôle des sociétés de caution est effectué par la chambre syndicale des banques populaires. Cette chambre est chargée de représenter collectivement ces sociétés afin de faire valoir leurs droits et intérêts communs, d'exercer un contrôle technique et financier sur leur organisation et leur gestion, et de proposer toute mesure nécessaire à leur fonctionnement.

Enfin, mentionnons que les sociétés de caution de la loi de 1917 sont dispensées des formalités de publicité exigées aux sociétés commerciales ordinaires; elles peuvent néanmoins se permettre une publicité légale réduite.

- Les Sociétés Anonymes à capital variable ou non de la loi du 24 juillet 1867

Les sociétés de caution mutuelle de la loi du 24 juillet 1867 sont celles où les membres des professions, attachés à leur indépendance ont préféré les statuts d'une société commerciale ordinaire. Ce sont des sociétés de droit commun où les promoteurs s'estiment capables de gérer eux-mêmes les opérations sans être soumis aux contrôles institués par la réglementation issue de la loi de 1917. Très souvent, on retrouve ces sociétés sous la dénomination «Caisse de Garantie» ayant la forme d'une société à capital variable ou encore d'une société à capital fixe.

- Les caisses de garantie à capital variable

L'objet de ces caisses est de:

- faciliter l'obtention de tout crédit destiné au rééquipement, à l'aménagement et aux réinstallations,
- cautionner les opérations professionnelles,
- servir d'intermédiaire entre les sociétaires et la CNME ou tout autre établissement ou organisme dont le concours pourrait être utile à l'objet social,
- exercer les contrôles nécessaires pour faciliter la bonne exécution de tout contrat à intervenir dans le cadre du même objet,
- réaliser toutes les opérations commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à cet objet.

La prise de participation tout comme l'octroi d'avances directes ne leur sont pas interdits. Cependant les sociétés de caution rattachées à la CNME ne peuvent effectuer

aucune opération en dehors de celles définies par les protocoles, sauf s'il y a accord spécial de la Caisse des Marchés¹⁴⁴.

Les participants de ces caisses sont les organisations syndicales (à l'origine de leur création) intéressées, les sociétés ou les personnes physiques et les groupements professionnels exerçant une activité dans le cadre de la branche visée par le protocole établi par la CNME. Ici, tous les sociétaires ont le même statut juridique, leurs actions étant obligatoirement nominatives. La distinction entre membres participants et non participants n'existe pas. Le conseil d'administration, sans qu'il ait à motiver sa décision, se prononce sur les adhésions. Tout actionnaire peut se retirer quand bon lui semble, à moins de conventions contraires. Toutefois, la plupart des statuts subordonnent le retrait d'associé aux conditions suivantes:

- avoir épuré intégralement le crédit personnel obtenu;
- avertir trois mois à l'avance, par lettre recommandée, le conseil d'administration;
- son départ ne peut avoir pour effet d'entraîner une diminution de capital, tel que ce dernier tombe au-dessous du dixième de sa valeur d'origine;
- rester tenu des pertes, dans la limite de sa souscription au capital, pendant un délai de cinq ans à compter de la date de son départ.

Le pouvoir de décision dans ces caisses appartient au conseil d'administration qui dispose d'une large amplitude qui lui permet de décider et d'autoriser les actes et les opérations répondant à l'objet social de la caisse. Le président du conseil d'administration assure, sous sa responsabilité, la direction générale de la société.

¹⁴⁴ Paul ZENTZ, Institutions et techniques du crédit professionnel mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 227.

Toutefois, le président peut désigner un comité composé soit d'administrateurs, soit d'actionnaires et de directeurs, soit de directeurs. Ce comité est chargé d'étudier les questions que le président envoie à son examen. C'est ce comité qui est appelé, dans les opérations de la caisse, à examiner les dossiers de demande de crédit¹⁴⁵.

Comme les sociétés de caution mutuelle de la loi du 13 mars 1917, les caisses dont il est question ici, n'ont pas pour but de partager les bénéfices entre les associés. En raison du caractère particulier de leur activité qui est essentiellement de procurer des facilités de crédit à leurs membres, ces caisses relèvent du statut des coopératives, tel qu'il est défini par la loi du 10 septembre 1947.

•• Les sociétés anonymes à capital fixe

Ce sont des sociétés qui en plus d'être soumises aux dispositions de la loi du 24 juillet 1867, ajoutent à la fonction dévolue aux caisses de garantie ordinaires, celle d'établissement financier défini par l'article 27 de la loi du 13 juin 1941 relative à la réglementation et à l'organisation des professions se rattachant à la profession de banquier. Ainsi, tout en se développant dans un cadre strictement professionnel, l'objet de ces sociétés est beaucoup plus étendu et leur responsabilité est plus complète que celle des autres organismes de caution.

Ces sociétés non seulement sont habilitées à offrir leur garantie aux différents financements réalisés avec le concours de la CNME, elles peuvent également traiter les opérations de crédit, d'escompte ou financières. À cet effet, elles disposent de leurs fonds

¹⁴⁵ Paul ZENTZ, Institutions et techniques du crédit professionnel mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 228.

propres, des fonds empruntés et des dépôts de leurs associés. Contrairement à d'autres sociétés de caution, celles-ci peuvent prendre directement en nantissement le matériel financé ou tout autre gage et le vendre en cas de défaillance de l'emprunteur. Les formalités nécessaires à la réalisation des garanties sont effectuées par chaque société.

- Les Sociétés Professionnelles régies par la loi du 17 novembre 1943.

La Société Interprofessionnelle Artisanale de Garantie (SIAG) est citée comme étant le seul exemple d'organisme de caution mutuelle, animé par la CNME, ayant adopté le statut prévu par la loi du 17 novembre 1943. Créée par un arrêté conjoint du Ministère des Finances et des Affaires Économiques et du Secrétariat d'État au Commerce, en date du 17 novembre 1953, la SIAG est une société de caution dont la compétence s'étend à l'ensemble des entreprises artisanales.

Les promoteurs de la SIAG ont été d'une part, l'Assemblée des Présidents des Chambres de Métiers (association privée), et, d'autre part, les Chambres de Métiers (établissements publics). La loi du 17 novembre 1943 est donc une forme sociale particulière qui permet de réunir dans une même société de caution une association privée et des établissements publics.

Le principal objectif de la SIAG est de garantir les crédits accordés aux artisans par la CNME. Ses attributions sont similaires à celles d'une société de la loi de 1917.

Le capital social de la SIAG est variable, il peut être indéfiniment augmenté, mais ne peut être réduit en-dessous de son montant initial. Étant donné que les seuls membres du

SIAG sont l'Assemblée des Présidents des Chambres de Métiers et les Chambres de Métiers, la formation de son capital s'est opérée par un versement des Chambres de Métiers de 5 anciens francs par artisan inscrit. Par conséquent, les bénéficiaires de crédit n'ont pas l'obligation de devenir actionnaires; ce sont leurs représentants administratifs qui le sont à leur place¹⁴⁶. On peut donc dire que:

La SIAG se présente sous l'aspect d'une société commerciale d'économie mixte, puisqu'une part importante de son capital appartient à des établissements publics, le solde ayant été souscrit par une association privée de la loi de 1901^{147*}.

Enfin, soulignons que par rapport à d'autres sociétés de caution mutuelle, le contrôle de la SIAG est effectué plus rigoureusement par un commissaire du gouvernement, représentant le Ministère de tutelle chargé des questions artisanales. Ce commissaire dispose d'un droit d'investigation et d'un droit de vote sur les opérations de la société.

5.1.3.3 Le rôle des organismes de caution mutuelle

Une société de caution mutuelle est en général un organisme de garantie dont le rôle comporte plusieurs aspects:

- aspect administratif,
- aspect technique et moral.

¹⁴⁶ Paul ZENTZ, *Institutions et techniques du crédit professionnel mutuel, Le crédit mutuel*, 1967, p. 224.

¹⁴⁷ Ibidem.

* Le décret du 7 mars 1966 ayant conféré le statut d'établissement public à l'APCMF (Assemblée Permanente des Chambres de Métiers), devenue APCM, le capital de la SIAG appartient intégralement désormais à des établissements publics.

- Aspect administratif

Avant l'octroi des crédits, la société assure l'instruction, en première instance, des dossiers qui lui sont présentés; elle doit veiller à ce qu'ils soient établis correctement, de façon complète. C'est là une de ses fonctions essentielles, car elle permet un traitement rapide des dossiers, tout en assurant un contrôle efficace des opérations.

Une fois l'opération admise par la Caisse*, la société de caution assure la transmission des décisions prises, contrôle la régularité des assurances contractées et fait procéder sous sa responsabilité à l'inscription des gages prévus dans les conditions de crédit.

Elle répartit les sommes perçues à titre de commission et de constitution de fonds de garantie. Enfin, elle tient la comptabilité de ses engagements, des versements perçus et des cotisations effectuées par les adhérents au fonds de garantie. Elle exerce les actions qui peuvent être nécessitées pour le recouvrement de ses créances.

Les services de la Caisse des Marchés prêtent leur concours en vue de faciliter la tâche des organismes de caution mutuelle¹⁴⁸.

- Aspects technique et moral

La société examine chaque demande de prêt; à cette fin, elle soumet le dossier à un comité, où siège à côté des représentants qualifiés de la profession, un délégué de la

* C'est la Caisse Nationale des Marchés de l'État (CNME).

¹⁴⁸ Paul ZENTZ, *Institutions et techniques du crédit professionnel mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 234.*

CNME et du département ministériel intéressé. La composition varie suivant les organismes; il comprend toujours plusieurs membres du conseil d'administration et des experts qualifiés.

Ce comité formule un avis sur la validité de la demande; il la juge dans la perspective du développement de la branche d'industrie considérée et de l'évolution de la concurrence.

Il importe, pour que l'intervention d'une telle société soit pleinement efficace, que sa confiance soit accordée après une sélection minutieuse de façon à apporter une appréciation sur la valeur morale et technique de l'emprunteur, ainsi que sur l'utilité et la rentabilité du financement envisagé. La garantie de bonne fin que demande la Caisse pour chaque dossier transmis, atteste que cet avis a été mûri et pesé avec le maximum d'impartialité¹⁴⁹.

Nous tenons à mentionner qu'afin de renforcer la valeur des avis formulés par les comités professionnels, la CNME a encouragé la création de bureaux d'études spécialisés dans l'examen technique et économique des dossiers. C'est ainsi que certaines professions ont orienté leur action vers ces études de façon à accroître la sécurité de leurs interventions¹⁵⁰.

Pour compléter leur rôle, les sociétés de caution mutuelle, aux termes des protocoles passés avec la Caisse des Marchés, doivent s'engager à faire connaître le principe et les conditions du financement à tous les membres de la profession, ainsi qu'aux bailleurs de

¹⁴⁹ Paul ZENTZ, Institutions et techniques du crédit professionnel mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 235.

¹⁵⁰ Ibidem.

fonds ou aux garants présents et futurs. En effet, la CNME pense que, pour que l'accès au crédit professionnel soit largement ouvert à un grand nombre d'entreprises, l'information doit être suffisamment fluide.

5.1.3.4 La garantie professionnelle mutuelle et le fonds de garantie

- La garantie professionnelle

La garantie professionnelle mutuelle est la «caution personnelle et solidaire» qui est donnée par l'organisme professionnel de caution aux engagements de ses adhérents, au profit de la Caisse Nationale des Marchés de l'État et éventuellement de la banque librement choisie par le membre-emprunteur. Cette garantie est automatique car le seul fait pour la société de caution d'adresser un dossier d'emprunt d'un membre à la CNME, signifie que la société s'engage à cautionner l'emprunteur. La garantie est limitée au montant de crédit utilisé, correspondant aux billets en circulation émis par l'emprunteur et avalisés par la CNME.

La valeur de la garantie professionnelle mutuelle dépend de l'importance du capital et des réserves des sociétés de caution. Dans la majorité de ces sociétés, l'emprunteur doit souscrire au capital de la société afin de pouvoir obtenir un crédit, et le membre n'est engagé que dans la limite de ses parts. En général, les souscriptions sont modiques.

Le placement du capital de ces sociétés de caution est assuré par leurs dirigeants sous la responsabilité de leur conseil d'administration selon les dispositions de la loi du 13 mars 1917 ou du 24 juillet 1867. Réalisé en obligations garanties, c'est beaucoup plus un placement de sécurité.

- Le fonds de garantie

Le fonds de garantie vient renforcer la caution professionnelle mutuelle. «Il se présente comme étant un dépôt irrégulier en ce sens que le versement effectué par l'emprunteur sort de son patrimoine pour entrer dans celui du dépositaire, en l'occurrence la Caisse Nationale des Marchés. Il est donc assimilable à certains égards, à un dépôt de fonds en banque, celle-ci devenant, comme la Caisse, propriétaire des espèces qui lui sont remises¹⁵¹».

Les règlements pris dans le cadre de l'article 8 et acceptés par les sociétés de caution mutuelle, précisent expressément que:

propriétaire du fonds de garantie, la CNME se reconnaît débitrice envers les co-garants représentés par la société de caution d'une somme d'égal montant, majorée des intérêts et diminuée, d'une part, des sommes qui auront servi à couvrir les pertes, et d'autre part, un prélèvement de 10% à titre de frais de gestion¹⁵².

Il en résulte que le bénéficiaire d'un crédit ayant cotisé au fonds de garantie ne détient vis-à-vis de la Caisse qu'une créance éventuelle: son montant est incertain, puisqu'il peut être diminué des sommes consacrées à l'amortissement des pertes susceptibles de se produire en cours d'opération; et son délai de règlement imprécis, dès lors que la souscription n'est restituable qu'après remboursement de l'ensemble des crédits consentis pendant une certaine période et, au plus tôt, lorsque tous les crédits utilisés au cours d'un même exercice se trouvent définitivement amortis¹⁵³.

¹⁵¹ Paul ZENTZ, Institutions et techniques du crédit professionnel mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 239.

¹⁵² Ibidem.

¹⁵³ Paul ZENTZ, Institutions et techniques du crédit professionnel mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 239.

La formation du fonds de garantie se réalise grâce à un versement effectué par les emprunteurs, à concurrence d'un certain pourcentage des crédits utilisés. Ce pourcentage est variable suivant les professions et d'après le risque relié au financement.

5.1.3.5 Quelques modalités du crédit professionnel mutuel

- La procédure générale

L'emprunteur potentiel établit un dossier de demande de financement qui est ensuite adressé par l'intermédiaire du banquier habituel, à la société de caution mutuelle compétente. Le comité technique constitué au sein de la société de caution se prononce sur le dossier. En cas d'accord, ce dossier est transmis à la CNME qui, en dernier ressort, décide de la validité de la demande et de l'octroi du crédit.

Cette procédure présente un triple avantage:

1. elle conserve à la demande son caractère individuel, bien que l'opération se déroule dans un cadre collectif;
2. l'appréciation fournie par les pairs de la profession, renforce la sélection exercée par le prêteur de deniers et par la Caisse Nationale des Marchés;
3. même définitivement ouvert, le crédit est strictement contrôlé dans son utilisation. Exercé par un établissement public, placé en dehors de toute concurrence bancaire, ce contrôle donne l'assurance que les effets émis en représentation de l'avance consentie par le banquier, ne serviront pas à financer

d'autres dépenses que celles prévues dans la notification d'autorisation du crédit¹⁵⁴.

- L'objet des interventions

L'objet des interventions est de procurer aux entreprises les moyens d'augmenter leur productivité et leur rentabilité, de façon à leur permettre d'acquitter leurs dettes dans les délais convenus. Ces interventions permettent de financer les types de dépenses suivantes:

- l'acquisition de matériels;
- l'exécution de travaux d'agencement;
- les constructions légères.

Soulignons que le financement des crédits n'atteint jamais la totalité des dépenses engagées, l'emprunteur doit fournir une part d'autofinancement.

- Les modes d'intervention de la CNME

La CNME appose son aval sur les billets émis par les bénéficiaires du crédit à l'ordre de leur banquier. Ces billets établis pour trois mois, sont renouvelables jusqu'à l'échéance finale. Durant la période de franchise, les billets sont intégralement renouvelés, puis diminués à chaque renouvellement du montant des amortissements.

¹⁵⁴ Paul ZENTZ, Institutions et techniques du crédit professionnel mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 244.

Ces billets sont réescomptables à la Banque de France. Les signatures requises par la Banque de France sont fournies par:

- les bénéficiaires du crédit,
- la Caisse Nationale des Marchés de l'État,
- le banquier escompteur,
- le Crédit National.

Il existe trois types d'opérations permettant d'assumer le risque:

1. le crédit d'aval inconditionnel, ici c'est la CNME qui assume tout le risque;
2. le crédit jumelé d'aval inconditionnel et conditionnel, ici le risque est partagé entre la CNME et la banque de l'emprunteur;
3. le crédit d'aval conditionnel, ici c'est la banque qui prend le risque, la CNME ne donnant qu'une signature de mobilisation des fonds.

- La durée du crédit

La durée du crédit est variable; en fonction de chaque cas, elle peut être de trois, quatre, cinq ou sept ans. Elle est calculée à partir de la date d'utilisation du crédit. Quant aux crédits, ils sont le plus souvent remboursables par trimestrialités égales réparties sur toute la durée de l'opération.

- Le coût des opérations¹⁵⁵

Le coût défrayé par l'emprunteur rémunère notamment:

1. les commissions payables à la société de caution mutuelle, à l'échéance du premier billet et récupérables à l'issue du remboursement; ce sont:
 - la souscription au capital de la société de caution mutuelle, environ 0,10%;
 - le versement à un fonds de garantie, ce versement varie selon les organismes: 1% à 2%.
2. les deux commissions d'engagements suivantes:
 - celle de la CNME, 0,60% par an et payable d'avance;
 - celle de la société de caution mutuelle, 0,30% à 1% par an.
3. les intérêts et les agios bancaires, payables lors de la mise en circulation de chaque billet.

- Utilisation et justification de l'emploi du crédit

Dès qu'il se propose d'utiliser son crédit, l'emprunteur doit se mettre en rapport avec la société de caution mutuelle. Si le crédit est assorti de garanties comme un nantissement de matériel, des précisions doivent être fournies sur les points suivants:

- date de livraison du matériel, montant de l'utilisation;
- acomptes versés à la commande, règlements par autofinancement.

Les billets sont alors établis pour assurer le remboursement des crédits.

¹⁵⁵ Gilles GOBIN, *Les opérations bancaires et leurs fondements économiques*, 1980, p. 202.

Les fonds empruntés ne doivent pas être employés pour le paiement d'autres dépenses que celles préalablement prévues par la CNME. Afin de justifier l'emploi du crédit, le bénéficiaire doit présenter les pièces justificatives suivantes:

- les factures acquittées avec indication du mode et de la date des règlements;
- l'attestation de paiement délivrée par le fournisseur de matériel ou par l'installateur du magasin.

5.1.4 Le crédit mutuel dans le processus de développement des PME

La présentation que nous avons faite à la sous-section précédente a certainement permis de comprendre l'organisation et les fondements du crédit mutuel moderne en France. Ainsi, sommes-nous à même de répondre maintenant à la question:

Qu'est ce que la notion de mutualité a apporté aux petites et moyennes entreprises françaises, tout au long de leur processus de développement?

À cause de leur taille réduite et de leur surface financière insuffisante, l'accessibilité des PME au marché traditionnel des crédits d'investissements n'a pas toujours été évidente. Cependant la mutualité, par l'intermédiaire de la caution mutuelle, a permis de "compenser l'insuffisance très marquée des moyens financiers destinés aux PME".

En effet, le crédit professionnel mutuel a contribué à l'amélioration des conditions financières des PME grâce au système de répartition du risque entre les trois intervenants suivants:

- la banque qui fait l'avance des fonds nécessaires et qui pourra éventuellement mobiliser son crédit auprès de la Caisse nationale des Marchés de l'État.
- la Caisse Nationale des Marchés de l'État qui dans la plupart des cas garantit le dénouement de l'opération et dégagera en conséquence la banque du risque de non remboursement;
- la société de caution mutuelle spécialisée, à laquelle l'emprunteur doit adhérer, qui contre-garantira la Caisse Nationale des Marchés de l'État.

Ainsi, la mutualité apporte une réponse satisfaisante aux préoccupations qu'a généralement le banquier face à une demande de crédit venant d'une PME. Ces préoccupations concernent notamment:

- la sécurité,
- le financement,
- la rentabilité.

- La sécurité

- La préoccupation

Comme n'importe quel prêteur d'argent, le banquier est avant tout préoccupé par le remboursement de la somme prêtée. Cependant la préoccupation que manifeste le banquier quand il a affaire à une PME, n'est pas la même face à une grande entreprise. En effet, la grande entreprise, compte tenu de l'ampleur de ses activités, de son capital et de ses réserves, présente aux yeux du banquier des atouts rassurants qui garantissent ainsi le remboursement de la dette contractée. Par contre, chaque PME prise individuellement ne présente pas des atouts comparables à ceux d'une grande entreprise. D'où la grande préoccupation qui habite

l'esprit du banquier qui doit prêter à un établissement ayant, une surface très faible et dont la bonne marche des activités, repose très souvent sur un seul individu. Dans ce cas, la sécurité des fonds prêtés peut être mise en jeu.

- La solution

À cette préoccupation, la mutualité apporte une solution pratique grâce à la caution mutuelle.

En effet, si chaque PME considérée individuellement a une surface très faible, un certain nombre d'entreprises groupées représentent évidemment une puissance industrielle ou commerciale équivalente et parfois même supérieure, par suite de la dispersion des risques, à celle d'une grande entreprise. Il était donc naturel d'avoir l'idée de grouper les petites et moyennes entreprises pour cautionner les prêts faits à certaines d'entre elles¹⁵⁶.

C'est ainsi que le banquier peut désormais prêter de façon suffisamment sécuritaire, des sommes importantes aux PME.

- Le financement

- La préoccupation

Le banquier est soucieux de l'immobilisation des fonds que peuvent occasionner certains prêts aux PME prises individuellement. On sait que les crédits d'équipement ou de modernisation demandés au banquier, sont des crédits qui s'amortissent entre deux et sept

¹⁵⁶ Léon GINGEMBRE, Pierre LIPS, Le crédit mutuel et les PME, Le crédit mutuel, 1967, p. 392.

ans (et même plus). Or, l'argent dont dispose le banquier lui est en général confié, comme dépôt à vue ou tout au moins à très court terme, par sa clientèle. Le banquier qui prête doit alors en cas de besoin pouvoir mobiliser les créances qu'il a sur son emprunteur (la PME), par le réescompte. «Ce qui est parfois difficile dans l'hypothèse de signatures peu représentatives, cas extrêmement fréquents chez les petites et moyennes entreprises¹⁵⁷».

Ne disposant pas toujours de fonds propres considérables, le banquier pense avec raison que la mobilisation des créances est essentielle pour assurer le financement des crédits aux PME.

•• La solution

À cette seconde préoccupation du banquier, la mutualité une fois de plus apporte une solution.

En effet, une intervention des sociétés de caution mutuelle agréées par la CNME permet d'obtenir le réescompte nécessaire dont le banquier a besoin pour reconstituer ses ressources. Nous savons que «la Caisse Nationale des Marchés de l'État, en apposant son aval sur les billets émis à l'ordre des banquiers, en représentation du crédit, donne la possibilité de présenter au réescompte le papier au Crédit National¹⁵⁸».

¹⁵⁷ Idem, p. 393.

¹⁵⁸ L. GINGEMBRE, P. LIPS, *Le crédit mutuel et les PME*, Le Crédit mutuel, 1967, p. 394.

Rappelons que la Banque de France, pour permettre le réescompte, demande les signatures du bénéficiaire du crédit, de la Caisse Nationale des Marchés de l'État, du banquier escompteur et celle du Crédit National.

- La rentabilité

- La préoccupation

Le banquier ne peut pas accorder un crédit à une entreprise les yeux fermés. En effet, il faut étudier la valeur de l'affaire et évaluer l'utilité de l'investissement envisagé. Il faut par exemple se demander si le matériel acquis grâce au prêt est susceptible d'augmenter la production de l'entreprise, si l'écoulement de cette production sur le marché se fera et s'il est possible de réaliser des profits qui permettront le remboursement du prêt. La plupart des banquiers sont convaincus que l'étude détaillée des projets d'investissements des PME occasionne des coûts qui rendent l'opération de crédit peu rentable pour leur banque. D'où la manifestation de la part de ces banquiers, de certaines réticences face aux demandes de crédit des PME et leur préférence plutôt pour les dossiers des firmes plus importantes, qui non seulement sont plus faciles à étudier mais présentent en plus une meilleure rentabilité, car les crédits y sont plus élevés que dans les PME.

- La solution

Ici encore, la solution "caution mutuelle" est valable.

En effet, les spécialistes des professions et des PME siégeant dans les comités de prêts constitués par les sociétés de caution mutuelle peuvent aider les banquiers, en élaborant

des dossiers sérieux et crédibles pour des membres qui sollicitent un crédit. En plus, la création de bureaux d'études spécialisés dans l'examen technique et économique des dossiers de PME a été encouragée par la CNME. À titre d'exemple, nous citons la création en 1959 de deux sociétés de caution mutuelle, l'une des industries diverses et l'autre des commerces divers, habilitées à étudier les dossiers des branches industrielles ou commerciales n'ayant pas créé de société de caution mutuelle purement professionnelle¹⁵⁹.

Les crédits alloués aux PME dans ces nouvelles circonstances ont, du point de vue du banquier et de l'emprunteur, plus de chances d'être rentables.

Nous mettons alors un terme à cette section en rappelant tout simplement ces observations de Paul ZENTZ:

Grâce aux opérations réalisées dans le cadre de l'article 8 de la loi du 19 août 1936, les entreprises françaises, en particulier les petites et moyennes entreprises ont pu disposer, au cours des trente dernières années, d'une source de financement appréciable. Industriels, commerçants, professions libérales ont effectué des investissements importants qu'ils auraient eu quelques difficultés à réaliser à des conditions aussi bénéfiques dans le cadre du circuit bancaire traditionnel...

Le système mis en oeuvre... apparaît, en outre, comme un élément stabilisateur en ce qui concerne le coût des crédits d'investissements. Il a permis d'alléger, par ailleurs, la charge des garanties habituellement exigées des emprunteurs en matière de crédit à moyen terme.

Grâce aux Sociétés de Caution Mutuelle, il a apporté, enfin, à l'appréciation essentiellement financière des banques, un complément d'ordre technique et professionnel qui s'est avéré très utile pour juger de la validité économique des demandes de crédits¹⁶⁰

¹⁵⁹ L. GINGEMBRE, P. LIPS, Le crédit mutuel et les PME, Le crédit mutuel, 1967, p. 396.

¹⁶⁰ Paul ZENTZ, Institutions et techniques du crédit professionnel mutuel, Le crédit mutuel, 1967, p. 254-255.

5.2 LA PRISE EN COMPTE D'UNE EXPÉRIENCE PERTINENTE - UNE RÉFORME DANS LE SYSTÈME DE FINANCEMENT INFORMEL AU CAMEROUN: DU CARES VERS LE CREMUCAM...

Lors de l'élaboration de l'image riche de la problématique du financement des PME camerounaises, nous avons présenté le financement non institutionnalisé comme étant celui qui s'effectue par l'intermédiaire d'association d'individus appelés: TONTINES.

Dans cette section nous montrons, à travers une expérience pertinente en cours au Cameroun, le genre d'organisation qui peut s'opérer dans une association du type tontine d'affaires, afin de permettre à ses membres de bénéficier de tous les avantages matériels et financiers pouvant engendrer l'épanouissement de leurs affaires.

En effet, il s'agit ici d'une véritable réforme dans le système de financement informel au Cameroun; réforme au cours de laquelle, les gens d'affaires du milieu essaient d'adapter leurs idées et leurs moyens aux dures réalités de l'environnement économique et financier camerounais.

Une fois de plus, les principes de la mutualité, de l'entraide et de la solidarité apparaissent ici plus forts que jamais. Motivés, les intéressés créent en 1985 une association dénommée: Cercle Camerounais de Réflexion et d'Études Économiques et Sociales (CARES)* qui, quelque temps après, donne naissance à un organisme financier officiel

* La première abréviation utilisée fut: CARE or un organisme américain l'utilisait déjà; on retint finalement CARES.

appelé: Crédit Mutuel du Cameroun (CREMUCAM)*. Examinons donc en détails, ce que sont réellement ces organismes.

5.2.1 Le Cercle Camerounais de Réflexion et d'Études Économiques et Sociales (CARES)

- De la création

Créé en janvier 1985, le Cercle Camerounais de Réflexion et d'Études Économiques et Sociales (CARES) est:

constitué suivant l'esprit de la loi française du 1er juillet 1901 et de celle camerounaise 67/LF/19 du 12 juin 1967** Le CARES rassemble en son sein des hommes d'affaires*** camerounais désireux de contribuer davantage à la promotion économique et sociale de leur pays pour une action concertée et conjuguée de réflexion, d'études, de coordination, d'entraide, de solidarité, de formation et d'information¹⁶¹.

La durée de cette association est illimitée et son siège social, tout en étant basé à Douala, demeure cependant transférable par décision du bureau exécutif.

* L'abréviation CMC fut d'abord utilisée or un organisme camerounais l'utilisait déjà; on retint donc CREMUCAM.

** Loi sur la liberté d'association.

*** Ce terme s'adresse aussi aux femmes. Ce sont des commerçants, des industriels, des artisans, des membres de professions libérales.

¹⁶¹ Article 1, Statuts et Règlement Intérieur du CARES, 1985.

- Des objectifs

Le CARES a pour objectif principal:

La réflexion sur les problèmes économiques, socio-culturels et la réalisation des études en vue d'apporter sa modeste contribution au développement économique et social du Cameroun¹⁶².

Plus particulièrement, le CARES vise:

- le progrès tant individuel que collectif de ses membres,
- la prospérité et le fonctionnement rationnel des entreprises industrielles, commerciales ou libérales créées par ceux-ci.

Aussi se propose-t-il:

- de réaliser des études et de participer à des projets initiés par ses membres;
- de leur assurer le soutien nécessaire à la bonne gestion de leurs affaires;
- d'apporter, le cas échéant à ses membres actifs, un appui financier grâce à la création d'un fonds de financement et d'entraide;
- de formuler à l'intention des autorités politiques et économiques toute suggestion susceptible de favoriser le développement économique et social du pays¹⁶³.

¹⁶² Article 2, Statuts du CARES, 1985.

¹⁶³ Article 2, Règlement intérieur du CARES, 1985.

- Des membres et de l'adhésion

Se définissant comme une association professionnelle, le CARES est constitué de membres des deux sexes, de tribus, de religions et d'opinions diverses qui généralement sont des gens d'affaires camerounais.

En outre, le CARES peut accepter «en qualité de membres associés, des organisations professionnelles admises en considération du concours qu'elles peuvent apporter à l'oeuvre commune et dont les représentants siègent à l'Assemblée Générale du CARES, avec voix consultative¹⁶⁴».

Pour être admis en qualité de membres actifs ou de membres associés du CARES, les postulants adressent au Président Général une demande écrite d'affiliation comportant adhésion aux statuts et au règlement intérieur de l'organisation.

Tout membre adhérent doit s'acquitter d'une cotisation annuelle et/ou d'une contribution au fonds de financement et d'entraide dont le montant et les affectations sont définis et fixés par le règlement intérieur.

L'admission est prononcée par le bureau exécutif sur avis de la commission des statuts, de la réglementation et de discipline, et soumise à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale.

Tout candidat doit être parrainé¹⁶⁵.

Ajoutons que l'article 3 du Règlement Intérieur précise qu'une enquête de moralité est requise pour tout nouveau membre du CARES.

Signalons enfin que lors de sa création, l'association comptait cinquante-neuf membres actifs; cependant en janvier 1987, il n'en restait que quarante-quatre.

¹⁶⁴ Article 5, Statuts du CARES, 1985.

¹⁶⁵ Article 6, Statuts du CARES, 1985.

- De l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est composée de tous les membres actifs et associés du CARES. En principe, elle se réunit au moins une fois par an sur convocation du Président général.

Comme nous l'indique l'article 10 des statuts du CARES, l'Assemblée Générale détient les pouvoirs suivants:

- élit le Président général et les membres du bureau exécutif du CARES dans les conditions prévues à l'article 15,...
- se prononce sur le rapport général qui rend compte des actions entreprises depuis la précédente Assemblée Générale et définit les actions à mener dans le cadre des dispositions de l'article 2;
- se prononce sur le rapport financier et les comptes de l'exercice clos;
- ratifie les admissions et radiations prononcées par le Conseil Permanent.

- Du Bureau Exécutif

C'est l'organe d'administration du CARES. Il est chargé de fixer la politique générale de l'organisation sous réserve des avis conformes relevant du Conseil Permanent. Il se réunit au moins une fois tous les quinze jours.

Le Bureau Exécutif est composé de vingt-cinq personnes au plus, choisies par l'Assemblée Générale parmi les membres actifs du CARES. On retrouve les responsables suivants:

- un Président Général;
- sept Vice-Présidents;
- un Secrétaire Général;
- trois Secrétaires Généraux Adjoints;
- un Trésorier Général;
- deux Trésoriers Généraux Adjoints;
- huit conseillers;
- deux commissaires aux comptes.

Tous les membres ici sont élus pour cinq ans par l'Assemblée Générale¹⁶⁶.

Le Bureau Exécutif «prépare et soumet à l'approbation du Conseil Permanent le budget du CARES, le taux des cotisations annuelles et de la contribution mensuelle au fonds de financement et d'entraide¹⁶⁷».

- Du Conseil Permanent

Le Conseil Permanent est un organe régulier de réflexion, d'étude, d'information et de consultation avec les autorités et les organisations professionnelles. En principe, il se réunit une fois par mois. Il est chargé:

- d'arrêter le règlement intérieur après avis de la commission des statuts, règlement intérieur et discipline;
- d'approuver le budget annuel des dépenses et le taux des cotisations sur proposition du bureau exécutif;

¹⁶⁶ Article 15, Statuts du CARES, 1985.

¹⁶⁷ Article 14, Statuts du CARES, 1985.

- de prononcer, sur avis de la commission des statuts, règlement et discipline, les admissions ou radiations sous réserve de ratification par la plus prochaine Assemblée Générale;
- de donner à la majorité de ses membres ayant voix délibérative, les avis conformes requis par l'article 2¹⁶⁸.

Ce sont tous les membres actifs du CARES qui constituent le Conseil Permanent, leur assistance aux réunions est obligatoire et le manquement à cette obligation entraîne des sanctions pécuniaires. En plus de la cotisation annuelle, les membres du Conseil Permanent participent à un fonds de financement et d'entraide.

En son sein, le Conseil Permanent regroupe sept commissions techniques ayant différentes attributions.

1. La Commission des Études des Projets et de Réflexion (CEPR)

Elle est présidée par le premier Vice-Président du CARES. La CEPR est chargée:

- de procéder aux investigations relatives à tout sujet d'intérêt particulier pour le CARES, ou d'intérêt général pour le développement économique et social du Cameroun...;
- de réaliser toute étude de projet pour le compte de l'un quelconque de ses membres ou pour l'ensemble de l'association;
- d'initier toute recherche ou réflexion dans le cadre des objectifs du CARES;
- d'organiser des stages, séminaires et tables rondes sur tout sujet de formation et de réflexion.

¹⁶⁸ Article 12, Statuts du CARES, 1985.

Tout projet présenté par un membre avant d'être soumis à la Commission de Financement des Projets doit d'abord recueillir l'avis technique de la Commission des Études et de Réflexion¹⁶⁹.

2. La Commission des Attributions et de Recouvrement des Fonds d'Entraide (CARFE)

Elle est présidée par le second Vice-Président.

La CARFE est chargée:

- de procéder à l'attribution du fonds d'entraide...;
- de rappeler, à chaque réunion mensuelle, les échéances venant à terme au cours du mois suivant;
- de prendre, conformément aux textes et règlements de l'association et ceux du droit commun toutes dispositions régulières ou coercitives pour le recouvrement des sommes dues au CARES par ses membres à quelque titre que ce soit¹⁷⁰.

3. La Commission des Attributions et du Financement des Projets (CAFP)

Elle est présidée par le troisième Vice-Président.

La CAFP est chargée:

- d'examiner toute demande de financement d'un projet et d'émettre un avis motivé à l'intention du Conseil Permanent qui décide;
- d'établir, le cas échéant, un ordre de priorité dans le financement de divers projets soumis au CARES;
- du suivi nécessaire à la mise en place de l'ensemble des financements concourant à la réalisation d'un projet ayant bénéficié d'un concours financiers du CARES;
- de représenter ce dernier auprès des instances de direction de toute entreprise créée avec le concours financier du CARES afin d'en suivre la gestion et de garantir le remboursement des avances consenties¹⁷¹.

4. La Commission de la Réglementation et de la Discipline (CRD)

Elle est présidée par le quatrième Vice-Président.

La CRD est chargée:

¹⁶⁹ Article 7, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

¹⁷⁰ Article 8, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

¹⁷¹ Article 9, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

- de la mise à jour constante des textes et règlements du CARES;
- de l'étude de toute suggestion à émettre à l'intention des autorités politiques du pays et relative à toute réglementation ou législation d'intérêt économique, fiscal et social;
- de veiller à la stricte application par les membres du CARES des textes organiques de celui-ci et de tous les textes officiels en vigueur, régissant les différentes activités industrielles, commerciales ou libérales au Cameroun. À ce titre, la CRD réunit, codifie, analyse et diffuse lesdits textes à l'intention des membres du CARES;
- de proposer, au bureau exécutif, des sanctions à prendre à l'encontre des membres indisciplinés¹⁷².

5. La Commission d'Organisation et des Relations Publiques (CORP)

Elle est présidée par le cinquième Vice-Président.

La CORP est chargée:

- de toute initiative ayant trait aux manifestations de solidarité entre les membres du CARES;
- de veiller à la mise en place des moyens logistiques et protocolaires par le Secrétariat Général, pour toute manifestation, conférence ou tout séminaire organisé par le CARES;
- d'assumer le marketing de l'association¹⁷³.

6. La Commission des Affaires Extérieures (CAE)

Elle est présidée par le sixième Vice-Président.

La CAE est chargée:

- de la liaison permanente et de l'information réciproque avec les organisations professionnelles et les unions patronales;
- des relations nationales et internationales avec les autres organismes similaires;
- des études des modalités et conséquences de la décentralisation du CARES par la création des délégations provinciales¹⁷⁴.

¹⁷² Article 10, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

¹⁷³ Article 11, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

¹⁷⁴ Article 12, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

7. La Commission des Affaires Sociales (CAS)

Elle est présidée par le septième Vice-Président du CARES. La CAS est chargée:

- de l'étude et de la mise à la disposition des chefs d'entreprises, membres du CARES ou non, d'expériences concrètes significatives dans le domaine de l'amélioration de la qualité de vie au travail, pour une grande efficacité économique.
- des relations avec les services compétents du Ministère du Travail;
- de la réglementation du travail et de la sécurité;
- des rapports sociaux dans l'entreprise;
- de l'enseignement, la formation, l'emploi et l'insertion professionnelle des jeunes¹⁷⁵.

Il est entendu que tous les membres du Conseil Permanent doivent faire partie de l'une ou l'autre des différentes commissions; les autres membres pouvant faire partie de ces commissions sont choisis, selon leur compétence et leur spécialité, parmi les membres associés du CARES. Toutefois, chaque commission peut faire appel à titre consultatif à toute personne prise en dehors du CARES en raison de sa compétence dans le cadre des sujets traités.

- Des ressources financières

Les ressources financières du CARES se composent de la façon suivante:

- les cotisations annuelles de tous ses membres;
- les contributions mensuelles au fonds de financement et d'entraide des membres actifs siégeant au Conseil Permanent
- les intérêts des fonds placés et toute autre ressource autorisé par la loi¹⁷⁶.

¹⁷⁵ Article 13, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

¹⁷⁶ Article 21, Statuts du CARES, 1985.

Chaque année, le Conseil Permanent adopte sur proposition du Bureau Exécutif, le taux de la cotisation annuelle qui doit être perçue par le CARES auprès de ses membres actifs et associés. Cette cotisation est obligatoire et le non-paiement peut être une cause de radiation.

Tous les membres actifs admis au Conseil Permanent doivent «contribuer mensuellement à un fonds de financement et d'entraide dont la valeur minimum d'une part mensuelle est fixée au début de chaque tour de rotation. Un membre peut souscrire à une ou plusieurs parts sous le même nom, si ses moyens le lui permettent¹⁷⁷».

La contribution à ce fonds de financement et d'entraide est obligatoire pour tous les membres actifs.

En effet, tout membre qui manque deux fois de verser sa cotisation mensuelle est exclu du Conseil Permanent. S'il n'a pas encore bénéficié du fonds, il ne retirera les sommes versées qu'à la fin du tour.

S'il a déjà été bénéficiaire, la Commission chargée des attributions et du recouvrement engage sans délai la procédure de recouvrement des sommes restant dues par le membre défaillant.

Tout membre défaillant une seule fois dans l'un quelconque de ses engagements vis-à-vis du CARES ne peut plus donner son aval en faveur d'un autre membre¹⁷⁸.

L'affectation des contributions mensuelles faites par l'ensemble des membres du Conseil Permanent s'effectue de la façon suivante:

¹⁷⁷ Article 26, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

¹⁷⁸ Article 29, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

- 50% des montants sont attribués à titre de fonds d'entraide à tous les membres à tour de rôle, et selon l'ordre de nécessité manifesté par chacun d'eux;
- 50% des montants sont affectés à un fonds de financement des projets à caractère économique, commercial ou industriel, présentés soit par un membre du CARES, soit par l'ensemble des membres de l'association constituée en société de développement communautaire¹⁷⁹.

Les modalités d'attribution et de remboursement du fonds de financement sont fixées selon chaque cas par la commission compétente.

Signalons enfin que:

Sur décision des deux tiers des membres du Conseil Permanent, le CARES peut par le placement de son fonds de financement, prendre des participations dans tout projet collectif ou individuel, initié par un membre ou par un tiers non membre de l'association, si l'intérêt de celle-ci le commande¹⁸⁰.

- Des dossiers de projets

Tout projet à financer doit être adressé par son promoteur au Président Général, trois semaines avant la réunion du Conseil Permanent.

À défaut d'une étude complète de faisabilité, le promoteur doit fournir toute information pouvant éclairer l'étude et l'appréciation du projet, notamment:

- un exposé des motifs;

¹⁷⁹ Article 27, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

¹⁸⁰ Article 31, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

- une étude, même sommaire du marché;
- une évaluation complète des besoins financiers;
- le montant de sa contribution personnelle, ou la liste des actionnaires;
- les autres sources de financement¹⁸¹.

Le dossier du projet ainsi reçu est: d'abord soumis à l'examen de la Commission des Études des Projets et de Réflexion qui, vérifie la régularité technique des éléments fournis, peaufine le projet le cas échéant et apprécie la rentabilité avant d'émettre son avis motivé à l'intention du Conseil Permanent.¹⁸²

- De la discipline et de la solidarité des membres

Les membres du CARES doivent:

- assister personnellement aux différentes rencontres;
- cultiver la vertu de ponctualité aux réunions;
- accueillir mensuellement et de façon rotative les rencontres¹⁸³.

En plus, ils se doivent de «respecter la discrétion et le secret de tous les problèmes traités à huis clos au cours des réunions¹⁸⁴». En général, «le CARES veille à établir de sains rapports d'amitié et d'entente entre ses membres. À cet effet, tout litige opposant deux membres doit avant toute procédure être soumis à l'arbitrage de l'association¹⁸⁵».

¹⁸¹ Article 33, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

¹⁸² Article 34, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

¹⁸³ Article 38, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

¹⁸⁴ Article 39, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

¹⁸⁵ Article 36, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

La solidarité des membres doit se manifester à tout moment et à tous les niveaux. En effet, «les membres du CARES s'obligent à un appui mutuel pour la bonne marche et la pérennité des affaires entreprises par chacun d'eux¹⁸⁶».

En plus, tous les membres du CARES doivent se porter secours mutuel en cas:

- d'événement heureux (mariage, naissance dans le foyer);
- d'événement malheureux (perte d'un membre direct de la famille: père, mère, conjoint ou enfant), accident ou maladie prolongée;
- du décès d'un membre du CARES¹⁸⁷.

- Quelques remarques

Soulignons d'abord que le CARES puise ses fondements dans les pratiques traditionnelles de la mutualité comme on le constate un peu partout au Cameroun. Ces pratiques sont fondées sur la confiance, la solidarité et l'esprit d'entraide. Le Conseil Permanent, formé par les membres actifs, est le noyau de cet organisme; c'est lui qui représente concrètement la tontine d'affaires telle que nous avons déjà eu à la décrire antérieurement. Lors de notre recherche sur le terrain, nous avons rencontré le Conseil Permanent du CARES et nous l'avons identifié par le n° 6 au tableau 47* .

Mentionnons ensuite que parmi toutes les tontines d'affaires que nous avons rencontrées, celle au sein du CARES est la seule qui:

¹⁸⁶ Article 37, Règlement Intérieur du CARES, 1985.

¹⁸⁷ Article 40, Règlement intérieur du CARES, 1985.

* Voir: 2.2.3.1 L'identification des associations et leurs membres.

- consacre en permanence, la moitié de la quote-part mensuelle de ses membres au fonds d'entraide (gros lot acheté mensuellement par un membre), l'autre moitié étant affectée à un fonds de financement et de garantie des projets des membres;
- est aussi bien organisée et structurée comme nous l'avons présentée.

Nous avons établi qu'au sein du CARES, la variation du pourcentage de la cotisation mensuelle totale remise à un membre à titre de gros lot acheté se situe approximativement entre 83% et 97%, par conséquent 3 à 17% environ entrent dans la composition mensuelle des petits lots*.

Enfin, signalons qu'au moment de notre recherche sur le terrain, la mise à prix du gros lot était fixée à 1 million de francs CFA. Les petits lots étaient attribuables aux membres nécessiteux au taux d'intérêts mensuel de 1% soit un taux nominal annuel de 12% ou réel de 12,68250301%. Comme nous l'avons d'ailleurs constaté, ce taux d'emprunt, loin d'être usuraire est comparable à ceux pratiqués par les institutions bancaires et financières camerounaises.

Les membres du CARES, soucieux du bien-être des affaires de chacun et de tous, et du développement économique du Cameroun, n'ont pas arrêté leur innovation et leur créativité organisationnelle au niveau du Cercle de Réflexion; ils ont pensé qu'ils pouvaient aller plus loin en organisant encore mieux ce qu'ils avaient commencé. Ces idées et ces actions ont finalement donné naissance au Crédit Mutuel du Cameroun.

* Voir tableau 53.

5.2.2 Le Crédit Mutuel du Cameroun (CREMUCAM)

- De la création

Après une année de fonctionnement du CARES, les fondateurs de cet organisme, grâce à son fonds de financement, ont décidé de créer une société dénommée Crédit Mutuel du Cameroun (CREMUCAM) devant apporter un appui financier et technique au développement des activités de ses membres. À cet effet, une demande d'agrément de la société, introduite auprès du Ministère des Finances le 21 avril 1986 a obtenu satisfaction le 28 avril 1987 sous forme d'Arrêté n° 00182 autorisant le CREMUCAM à exercer les activités d'un établissement financier. Suite à cet agrément, une annonce légale de la constitution du CREMUCAM a été publiée dans le quotidien Cameroon Tribune n° 4031 du 10 décembre 1987*.

- Le Crédit Mutuel du Cameroun (CREMUCAM) est une société mutuelle anonyme de promotion d'investissements, à capital et personnes variables. Cette société est régie par les dispositions de l'ordonnance n° 85/002 du 31 août 1985** ainsi que par toutes les dispositions législatives ou réglementaires subséquentes en vigueur¹⁸⁸.

Le CREMUCAM a une durée de quatre-vingt-dix neuf ans à compter de son immatriculation au registre de commerce; la société peut être dissoute avant l'échéance du terme ou encore être portée au-delà par décision de l'Assemblée Générale. Son siège social

* Voir l'annonce légale en Annexe n° 7.

** Ordonnance relative à l'exercice de l'activité des Établissements de Crédit.

¹⁸⁸ Article 1, Statuts du CREMUCAM, 1986.

tout en étant situé à Douala est cependant transférable. Des succursales, des bureaux ou des agences peuvent être établis partout où le besoin se fait sentir sur proposition du Conseil d'Administration et après agrément de l'autorité monétaire.

- Des objectifs

Comme l'ont exprimé les fondateurs du CREMUCAM dans le rapport de présentation de la société soumis au Ministre des Finances, la création de cette société mutuelle vise deux objectifs principaux:

1. regrouper des commerçants, des industriels, des artisans, des membres des professions libérales dans une mutuelle ou coopérative de crédit dans laquelle les adhérents versent une participation constitutive d'un fonds de garantie et d'investissement. Le versement initial des fondateurs étant prélevé sur le fonds de financement et d'entraide déjà constitué par le CARES;
2. procurer à ses adhérents, aux meilleures conditions, sous forme d'avances, d'escomptes ou autrement des capitaux, crédits ou services qu'individuellement ils ne trouveraient ailleurs¹⁸⁹.

Les activités qui caractérisent alors le CREMUCAM sont les suivantes:

1. mettre en oeuvre tous les moyens propres à promouvoir des investissements, à faciliter ou à développer les activités de ses associés, à améliorer ou à accroître les résultats de ses activités;
2. regrouper dans une même enceinte les activités ou commerces appartenant à ses associés, créer et gérer tous les services communs à l'exploitation de ses activités,

¹⁸⁹ Rapport de présentation du CREMUCAM, p. 3, 1986.

construire, acquérir ou louer les immeubles nécessaires à ses activités ou à celles des associées et en assurer la gestion;

3. dans le cadre des dispositions législatives concernant les activités financières, faciliter l'accès de ses associés aux divers moyens de financement et de crédit tels que:
 - a) effectuer des opérations de crédit à court, moyen et long terme en vue de la création et de l'équipement de petites entreprises par ses associés;
 - b) prendre en nantissement, encaisser, avaliser, endosser des effets de commerce et billets créés, souscrits ou endossés par ses associés en raison de leurs opérations professionnelles;
 - c) servir de commissionnaire, de courtier ou d'intermédiaire dans les opérations portant sur les valeurs mobilières, les effets de commerce;
 - d) assurer les opérations de factoring à la demande et pour le compte de ses associés;
 - e) ouvrir les comptes de dépôt à ses associés exclusivement si les sommes déposées sont assorties d'une affectation spéciale, c'est-à-dire si elles ont le caractère de provisions constituées pour les opérations déterminées;
4. exercer des activités complémentaires à celles énoncées ci-dessus, telles que fournir à ses associés une assistance en matière de gestion technique, financière et comptable; prise de participation dans les sociétés créées par ses membres¹⁹⁰.

Des sociétaires

Pour devenir actionnaire, après la constitution de la société, il faut être membre du Cercle Camerounais de Réflexion et d'Études Économiques et Sociales (CARES), être agréé sur demande écrite par le Conseil d'Administration et admis par l'Assemblée Générale à la majorité requise pour les modifications des statuts.

Tout membre du CARES peut donc adhérer à la présente société, à condition de souscrire au moins à cent cinquante actions et s'engager à se conformer aux présents statuts.

De même, tout établissement de crédit ou tout organisme mutuel similaire qui accepte d'apporter son assistance technique, son savoir-faire et son appui financier pour la gestion de la société, peut être agréé dans les conditions susvisées comme associé avec

¹⁹⁰ Article 3, Statuts du CREMUCAM, 1986.

un maximum de souscription ne devant pas dépasser trente-trois pour cent du capital social¹⁹¹.

Le CREMUCAM comprend donc trois catégories de sociétaires:

1. les sociétaires membres du CARES participant directement au capital social et non membres du Conseil Permanent;
2. les sociétaires membres du CARES et du Conseil Permanent participant au capital et au fonds de financement;
3. les sociétés - personnes morales dans lesquelles un ou plusieurs membres du CARES possèdent au moins 51% du capital.

En cas de refus d'admission, le Conseil d'Administration n'a pas à faire connaître les motifs de sa décision¹⁹².

- Des fonds sociaux
- Le capital social

Le capital social initial du CREMUCAM a été fixé à 800 millions de francs CFA, divisé en huit mille actions de 100 000 F. chacune.

Il pourra être indéfiniment augmenté, soit par les versements successifs faits par les premiers actionnaires, soit par l'admission de nouveaux membres. Le capital social pourra également être réduit; mais il ne peut être ni inférieur à 600 millions de F.CFA, ni réduit au-dessous des trois quarts du capital le plus élevé atteint depuis la constitution de la société¹⁹³.

¹⁹¹ Article 19, Statuts du CREMUCAM, 1986.

¹⁹² Titre IV, A), Règlement Intérieur du CREMUCAM, 1986.

¹⁹³ Article 6, Statuts du CREMUCAM, 1986.

• • Les fonds de garantie collective

Trois types de fonds peuvent être pris en considération ici, nous avons notamment:

- le fonds de garantie mutuelle,
- le fonds de solidarité,
- le fonds spécial de garantie.

1. Le fonds de garantie mutuelle

Créé au sein du CREMUCAM, ce fonds est alimenté par les versements des sociétaires bénéficiaires de la garantie.

La contribution des sociétaires à ce fonds qui s'ajoute à leur participation au capital social, a pour objet de renforcer les disponibilités financières de la société et de matérialiser la responsabilité pécuniaire de chaque sociétaire à l'égard des engagements contractés par la société.

Les modalités de constitution, de versement, d'utilisation et de remboursement de ce fonds sont déterminées par le Conseil d'Administration¹⁹⁴.

2. Le fonds de solidarité

Il peut être créé un fonds de solidarité alimenté par les dotations spéciales des membres. Les conditions de versement, d'utilisation et de remboursement des sommes apportées à ce fonds sont l'objet d'un protocole entre la société et les cotisants¹⁹⁵.

¹⁹⁴ Titre II, B), Règlement Intérieur du CREMUCAM, 1986.

¹⁹⁵ Ibidem.

3. Le fonds spécial de garantie

Ce fonds est constitué dans les caisses du CREMUCAM par tout organisme souhaitant s'associer à son action.

Les conditions de versement, d'utilisation et de remboursement des sommes apportées à ce fonds feront dans chaque cas, l'objet d'un protocole entre ledit organisme et la société¹⁹⁶.

Le Règlement Intérieur du CREMUCAM précise enfin que les apports en fonds de garantie collective ne font l'objet d'aucune rémunération.

• • Affectation des fonds

Il est expressément stipulé que les parts sociales sont affectées à la garantie des engagements contractés par la société et constituent en même temps le gage des obligations des sociétaires vis-à-vis de cette dernière. Il en est de même pour le (ou les) fonds de garantie collective¹⁹⁷.

Donc, le capital social, de même que le (ou les) fonds de garantie collective, le fonds de réserve légale et la réserve générale statutaire sont affectés à la couverture des engagements sociaux¹⁹⁸.

• Des garanties demandées aux emprunteurs

Les prêts n'excédant pas le montant de la participation au capital d'un sociétaire peuvent lui être accordés sans aval ni garantie réelle.

¹⁹⁶ Titre II, B), Règlement Intérieur du CREMUCAM, 1986.

¹⁹⁷ Titre II, C), Règlement Intérieur du CREMUCAM, 1986.

¹⁹⁸ Titre II, D) Règlement Intérieur du CREMUCAM, 1986.

Le prêt accordé à un sociétaire non membre du Conseil Permanent et allant jusqu'à trois fois le montant de sa participation au capital, doit être assorti des garanties suivantes:

- avoir l'aval d'un autre sociétaire faisant ou non partie du Conseil Permanent;
- avoir une assurance-vie.

Pour le montant du crédit accordé à un sociétaire non membre du Conseil Permanent, dépassant trois fois sa mise au capital social, il devra, en plus des garanties prévues à l'article ci-dessus donner une garantie matérielle réelle: hypothèque d'immeuble ou nantissement de biens d'équipement.

Le prêt accordé à un sociétaire membre du Conseil Permanent du CARES, jusqu'à trois fois sa participation au capital du CREMUCAM, doit recueillir l'aval d'un autre sociétaire quel qu'il soit.

Tout prêt accordé à un sociétaire membre du Conseil Permanent du CARES atteignant six fois sa participation au capital social doit avoir, outre la condition édictée à l'alinéa ci-dessus, une assurance-vie étendue sur toute la durée du crédit¹⁹⁹.

- Du Conseil d'Administration, de la Direction Générale et du contrôle de la société.

Le CREMUCAM est administré par un Conseil d'Administration composé de six membres au moins et de dix-huit au plus, nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires. Au cas où tous les associés ne seraient pas membres du CARES, les deux tiers au moins des membres du Conseil d'Administration devraient être pris parmi les membres du Conseil Permanent du CARES.

Chaque administrateur doit être propriétaire de dix actions au moins pendant toute la durée de son mandat qui est de cinq ans.

¹⁹⁹ Titre III, D), Règlement Intérieur, 1986.

Le premier alinéa de l'article 31 des Statuts du CREMUCAM stipule:

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société et prendre toute décision relative à tout acte d'administration et de disposition. Le Conseil exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires.

En ce qui concerne la Direction Générale, nous pouvons dire que:

Sur proposition du Président, le Conseil d'Administration nomme un Directeur Général qui assume sous sa responsabilité la Direction Générale de la société. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers.

Sur proposition du Président et après avis du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut donner mandat à une personne physique d'assister le Directeur Général à titre de Directeur Général Adjoint²⁰⁰.

Enfin, concernant le contrôle de la société, mentionnons qu'il est effectué par un ou plusieurs commissaires aux comptes. En effet, le commissaire aux comptes est nommé par l'Assemblée Générale pour une période renouvelable de trois exercices. Il exerce sa fonction dans les conditions prévues par la loi française du 24 juillet 1867. Dans ses attributions le Commissaire aux comptes:

- effectue les vérifications et contrôles, et établit les rapports prévus par la loi. Il peut, dans les cas prévus par la loi, convoquer l'Assemblée Générale;
- il est convoqué à la réunion du Conseil d'Administration qui arrête les comptes de l'exercice écoulé, ainsi qu'à toutes les assemblées d'actionnaires²⁰¹.

²⁰⁰ Article 33, Statuts du CREMUCAM, 1986.

²⁰¹ Article 38, Statuts du CREMUCAM, 1986.

Dans cette section, nous avons montré à travers une expérience pertinente comment des gens d'affaires peuvent prendre d'heureuses initiatives (face à une conjoncture économique difficile, à une politique de distribution de crédit parfois sélective et généralement défavorable aux PME, et face aux conditions de crédit souvent insurmontables) et s'organiser au sein d'une association qui plonge ses racines au plus profond de la tradition mutualiste.

En accord avec les fondateurs de ces organismes, nous reconnaissons que ces initiatives tout en étant d'avant-garde par leur modernité, répondent aussi bien aux incessants appels du Chef de l'État camerounais lancés en faveur du développement des PME, qu'à la volonté des membres de s'affirmer concrètement, en contribuant davantage à la promotion économique et sociale de leur pays, grâce à une action concertée et conjuguée de réflexion, d'études, de coordination, d'entraide, de solidarité, de formation et d'information.

Nous pensons donc qu'avec la présentation faite dans les deux sections précédentes, nous avons globalement éclairé le fonctionnement du système d'activités humaines préconisé par les gens du milieu et formulé dans l'énoncé de base. Ainsi, la compréhension du modèle que nous allons maintenant présenter ne pourra être que plus claire.

5.3 LE DÉVELOPPEMENT D'UN MODÈLE CONCEPTUEL DE FINANCEMENT DES PME AU CAMEROUN

Le modèle conceptuel, élaboré à partir de l'énoncé de base privilégié au point d'ancrage, doit normalement représenter le système de production des crédits nécessaires destinés exclusivement aux gens d'affaires et à leurs entreprises. Ce système de production des crédits est, rappelons-le, notre système d'activités humaines.

Dans cette section, nous procédons d'abord à la présentation et à la description du modèle du processus de financement que nous privilégions. À ce niveau-ci, nous exposons les modèles global et détaillé. Nous terminons par la réalisation d'une approche du modèle de la structure financière adaptée aux PME.

5.3.1 La présentation et la description du modèle du processus de financement privilégié

5.3.1.1 Le modèle du processus global

- L'informel organisé

Pour que les gens d'affaires puissent efficacement faire face aux multiples besoins financiers engendrés notamment par les projets d'investissement, les différents engagements auprès des fournisseurs et des créanciers et le maintien du fonds de roulement, il faut qu'une amélioration soit apportée aux systèmes financiers formel et informel auxquels ils s'adressent.

Si les commerçants, les industriels, les membres des professions libérales et les artisans n'ont pas d'influence directe sur le système financier formel, ils peuvent cependant agir positivement sur le système informel en entreprenant des réformes bénéfiques (nous l'avons montré dans les deux sections précédentes). En organisant le milieu financier informel dans lequel ils évoluent, les gens d'affaires, implicitement, tendent ainsi vers une amélioration du système formel.

Comme nous l'avons dit dans l'énoncé de base du système privilégié, un consensus se dégage sur le fait que l'amélioration des moyens financiers des gens d'affaires (promoteurs des PME) passe par leur prise d'initiative commune accompagnée du soutien des autorités financières du pays.

L'informel organisé et amélioré est possible si les commerçants, les industriels, les membres des professions libérales et les artisans peuvent: se regrouper et s'organiser afin de mieux s'entraider; comme le laisse entrevoir le modèle du processus global représenté au schéma 5.

- • Le modèle global

Le schéma 5 représente "le modèle du processus global menant à la satisfaction des besoins financiers des gens d'affaires".

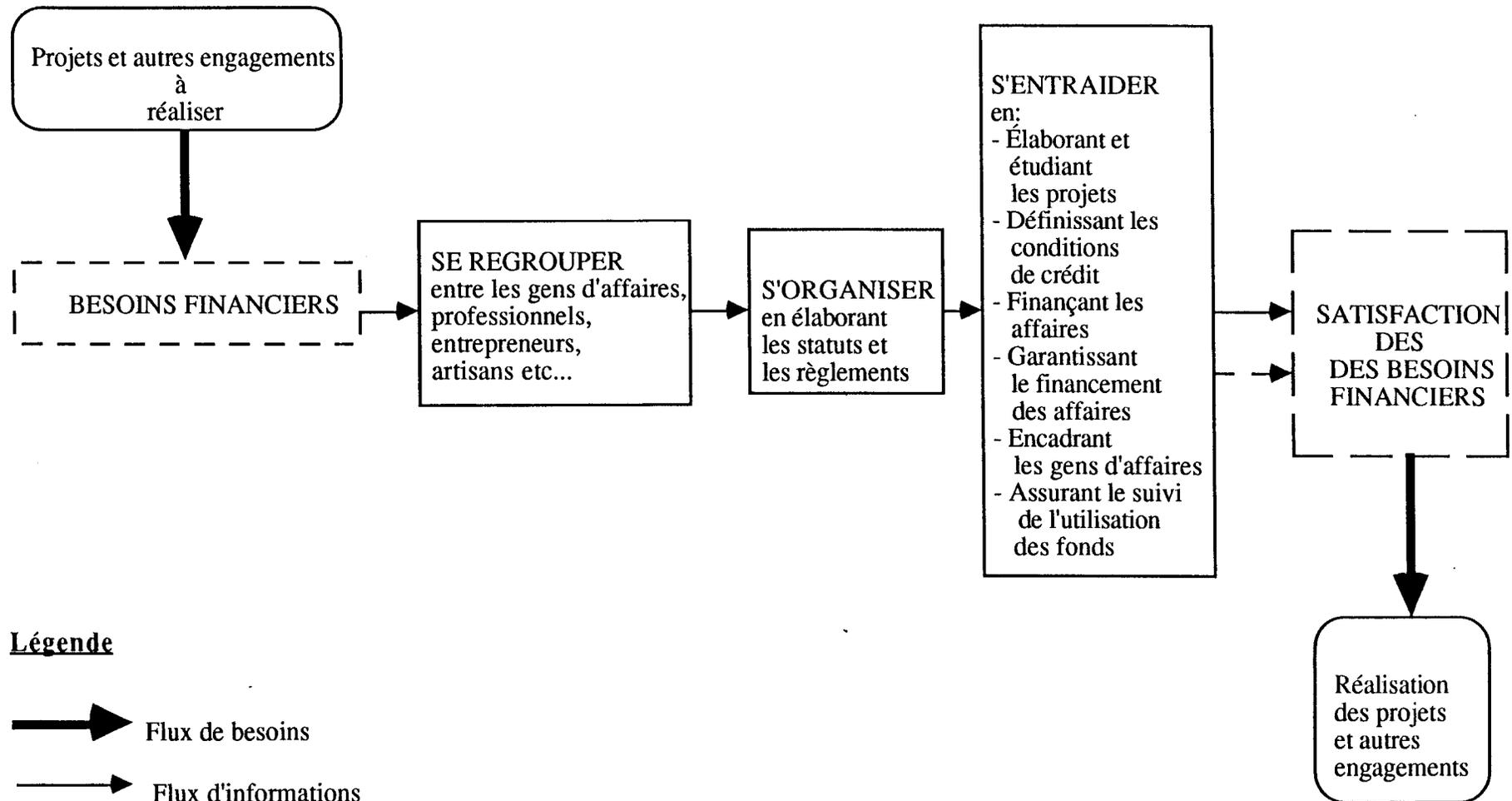
Partant des besoins financiers qui leur sont dictés par de nombreux projets et plusieurs autres engagements à réaliser, les gens d'affaires doivent pouvoir se regrouper et s'organiser afin de mieux s'entraider dans la réalisation de leurs projets et de leurs engagements. Voyons succinctement en quoi consiste chacune des trois activités.

1. **Se regrouper**

Rappelons tout d'abord que: «si chaque PME considérée individuellement a une surface très faible, un certain nombre d'entreprises groupées représentent évidemment une puissance industrielle ou commerciale équivalente et parfois même supérieure, par suite de la dispersion des risques, à celle d'une grande entreprise* ...».

* Voir: 5.1.4 Le crédit mutuel dans le processus de développement des PME.

Schéma 5. Modèle du processus global menant à la satisfaction des besoins financiers des gens d'affaires



Voyant alors sur quel potentiel d'énergie repose le principe du regroupement, il est tout à fait justifié que les gens d'affaires (commerçants, industriels, membres des professions libérales et artisans) se regroupent en associations mutuelles (tontines des gens d'affaires) ou en sociétés de caution mutuelle. Ne dit-on pas que «l'union fait la force»! Le regroupement au sein du CARES et du CREMUCAM est un exemple intéressant à noter.

2. S'organiser

Les membres réunis doivent savoir s'organiser dans le respect des lois en vigueur dans le pays. En effet, ils doivent élaborer les statuts et règlements de leur association. Ils peuvent ainsi définir la mission de leur organisation, ses objectifs et les différents organes. Les membres doivent élaborer la stratégie d'ensemble menant à l'entraide solidaire.

3. S'entraider

C'est l'activité majeure autour de laquelle se détaillera la conceptualisation. En effet, s'entraider consiste à effectuer au sein de l'association, des activités connexes dont la résultante est la satisfaction des besoins financiers des membres et de leurs entreprises à travers la réalisation de leurs projets et de leurs engagements.

S'entraider consiste alors à:

- élaborer et étudier les projets des membres;
- définir les conditions de crédit, non seulement au sein de l'association, mais aussi avec les organismes classiques de financement;

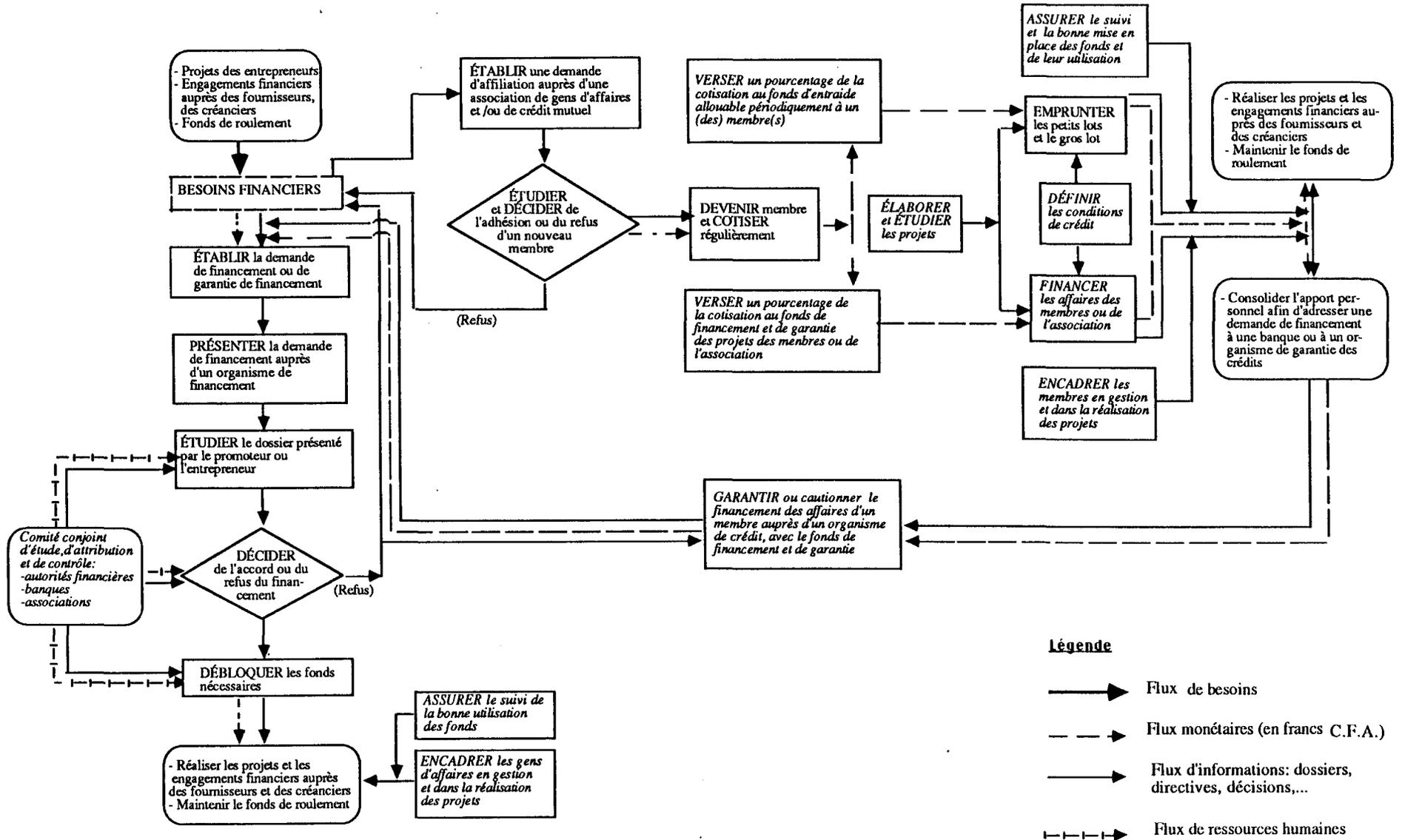
- financer les affaires des membres. Le financement peut provenir de l'intérieur de l'association, comme aussi de l'extérieur;
- garantir ou cautionner le financement des affaires des membres auprès des banques et des organismes de garantie et de crédit;
- encadrer les gens d'affaires dans la réalisation des projets et la gestion de leurs affaires;
- assurer le suivi de la bonne mise en place des fonds et de leur utilisation.

Pour qu'il y ait une meilleure compréhension du système de production des crédits destinés aux PME, nous présentons dans les lignes qui suivent, le modèle du processus détaillé.

5.3.1.2 Le modèle du processus détaillé

Le processus détaillé dont il est question ici, tient compte du fait que les gens d'affaires (commerçants, industriels, membres des professions libérales et artisans) peuvent se regrouper et s'organiser au sein d'associations mutuelles de gens d'affaires (tontines organisées de gens d'affaires) ou de sociétés de caution mutuelle, comme nous l'avons présenté dans le modèle global. Partant de la confirmation que la volonté de regroupement et d'organisation en association mutuelle existe parmi les gens d'affaires, nous montrons alors comment ces gens doivent adéquatement procéder afin de mieux s'entraider, de façon solidaire face aux multiples besoins financiers engendrés par des projets et des engagements de tout ordre.

Schéma 6. Modèle du processus détaillé d'entraide menant les gens d'affaires à l'obtention du financement externe et à la satisfaction de leurs besoins.
 (Horizontalement: le financement informel organisé. Verticalement: le financement formel amélioré)



À partir de l'informel organisé, nous évoluons grâce aux activités d'entraide vers la satisfaction des besoins des gens d'affaires en passant par le formel amélioré. En effet, les activités organisées de l'entraide viennent tonifier tout le processus du financement externe des PME.

Le schéma 6 représente donc le "modèle du processus détaillé d'entraide menant les gens d'affaires à l'obtention du financement externe et à la satisfaction de leurs besoins".

- Le processus détaillé menant à l'acquisition du financement informel organisé

Le processus détaillé se rapportant au financement informel organisé est représenté horizontalement sur le schéma 6. Partant des besoins financiers, nous décrivons chacune des activités qui constituent le processus de financement.

1. **Établir une demande d'adhésion auprès d'une association de gens d'affaires et (ou) de crédit mutuel.**

Cette première activité est importante pour l'entrepreneur qui, en plus de rechercher du financement, doit s'intégrer dans un groupe. La demande doit être faite dans le respect des exigences de chaque association mutuelle de gens d'affaires (tontines organisées de gens d'affaires). Un parrain, membre de l'association doit être prêt à cautionner moralement et financièrement le nouveau venu.

2. **Étudier la demande d'adhésion et décider d'accepter ou de refuser un nouveau membre**

La demande d'adhésion adressée au Bureau Exécutif de l'association est ensuite transmise à un comité de membres (exemple: commission des statuts, de la réglementation et

de la discipline) qui doit étudier la demande en instituant, au besoin, une enquête de moralité discrète. Ce comité doit notifier son avis au Bureau Exécutif ou au Conseil d'Administration de l'association qui décide finalement de l'admission ou du refus du nouveau venu au sein de l'association. Tout ceci doit se passer en conformité avec les textes statutaires et réglementaires de l'association. Un délai maximum d'un mois devrait être suffisant pour faire connaître toute décision finale.

3. Devenir membre de l'association mutuelle et cotiser régulièrement

Pour un nouveau membre, l'admission consiste à adhérer entièrement aux statuts et règlements de l'association. Après avoir payé un droit d'adhésion qui, en principe, varie suivant les groupes, le nouveau membre est alors appelé à assumer ses obligations face à l'association. Entre autres, il doit non seulement assister aux réunions, mais surtout s'acquitter de toutes les cotisations mensuelles ou annuelles obligatoires. Les cotisations versées par les membres peuvent être réparties en deux catégories au moins.

- Verser un pourcentage de la cotisation au fonds d'entraide

Chaque membre actif de l'association (c'est le cas des membres du Conseil Permanent du CARES) cotise périodiquement (exemple: par mois) une quote-part dont un pourcentage (50%, 60%, 70%...) est destiné au fonds d'entraide attribuable à un ou à plusieurs membres. Pour chaque période, ce fonds d'entraide constitue le gros lot cotisé* dont le meilleur enchérisseur défalque le prix d'offre proposé pour entrer en possession du gros lot acheté.

* Un gros lot cotisé peut aussi être réparti en deux, trois, quatre... lots égaux, allouables à autant de membres par période.

Ici, tout le fonctionnement exposé et largement expliqué dans la sous-section 2.2.2 (Exemple de fonctionnement du type de tontines d'affaires rencontrées) doit être pris en compte.

- **Verser un pourcentage de la cotisation au fonds de financement et de garantie des projets des membres de l'association**

L'autre pourcentage (50%, 40%, 30%...) de la quote-part de chaque membre doit être versé périodiquement dans un compte bancaire de l'association. Ce fonds ainsi constitué devra servir à financer et à garantir les affaires des membres, ou à mettre sur pied une structure de financement plus importante (exemple du CREMUCAM).

4. Élaborer et étudier les projets des membres

L'association étant constituée de membres de divers horizons: commerçants, industriels, membres des professions libérales et artisans, un comité mixte d'élaboration et d'étude des projets au sein de l'association doit aider tout membre dans le montage technique de son dossier, suivant un canevas commun reconnu par les organismes officiels d'étude et de financement des projets.

Le promoteur, membre de l'association doit fournir toute information susceptible d'éclairer l'élaboration, l'étude et l'appréciation de son projet. Quant au comité, il doit assurer l'instruction des dossiers présentés par les membres et veiller à ce que l'étude de chaque projet soit établie correctement et si possible de façon complète. De l'efficacité de cette activité dépendent à des stades ultérieurs, le traitement rapide des dossiers de financement et le contrôle efficace des opérations.

5. Définir les conditions de crédit

Les membres de l'association peuvent:

- recevoir les gros lots et les petits lots à partir du fonds d'entraide;
- emprunter directement des sommes dans le fonds de financement;
- faire garantir le financement de leurs affaires ou de leurs projets grâce au fonds de financement;
- emprunter les sommes d'un organisme de financement externe ou solliciter sa garantie.

Pour tous ces cas, il faut que des conditions d'emprunts et de garantie soient clairement établies pour les montants internes à l'association (fonds d'entraide et de financement) et pour les sommes externes (financement d'autres organismes). Les conditions générales d'octroi d'un crédit: taux d'intérêts, type de prêt, modalité de remboursement, garantie, aval... doivent être établies, en ce qui concerne les fonds externes à l'association, en concertation entre l'association et un comité formé des responsables de crédit des organismes financiers et bancaires. Quant aux conditions internes, un comité d'attribution des fonds d'entraide et de financement des projets, constitué au sein de l'association, est apte à les déterminer avec le concours de tous les autres membres. Chaque membre de l'association doit avoir à sa disposition une information suffisante concernant les conditions de crédit.

6. Emprunter les petits lots et le gros lot

Les petits lots et le gros lot* proviennent du fonds d'entraide constitué au sein de l'association. Ce fonds d'entraide représente un pourcentage de la cotisation périodique de

* Tout ce que nous avons dit antérieurement sur ces deux types de lots est valable ici.

tous les membres du conseil permanent de l'association. Les conditions d'attribution et de recouvrement de ces différents montants doivent être clairement définies et mises à la disposition de chaque membre. Pour ce faire, un comité d'attribution et de recouvrement des fonds d'entraide peut pleinement être utile ici, en faisant respecter les textes statutaires et les règlements afférents à ces emprunts.

Mentionnons que le rôle de ces emprunts périodiques (généralement mensuels) est de fournir aux membres nécessiteux, les moyens ponctuels leur permettant de réaliser certains de leurs engagements auprès des fournisseurs, de satisfaire leurs besoins en fonds de roulement ou même de consolider l'apport personnel, pour un éventuel emprunt plus important auprès d'une banque.

7. Financer les affaires des membres ou de l'association

Le fonds de financement qui est alimenté périodiquement par une partie des cotisations de tous les membres actifs, peut servir à financer directement les projets des membres qui en font la demande, ou bien servir aux projets de l'association.

Comme nous l'avons dit pour l'activité consistant à emprunter les petits lots et le gros lot, les conditions d'attribution et de recouvrement des sommes provenant du fonds de financement, doivent être bien définies pour tous les membres. Un comité d'attribution et de financement des projets est apte à s'occuper de tous les dossiers des membres ayant franchi avec succès l'étape de l'élaboration et de l'étude des projets.

8. Garantir ou cautionner le financement des affaires d'un membre

Les membres qui empruntent des montants d'argent du fonds d'entraide ou du fonds de financement peuvent directement investir ces sommes dans la réalisation de leurs affaires, ou encore peuvent consolider leur apport personnel dans l'éventualité d'obtenir un financement plus important auprès d'une autre institution financière ou bancaire.

L'association doit automatiquement garantir auprès d'un organisme de crédit, l'emprunt que sollicite un associé dont les dossiers ont franchi les étapes d'instruction et d'étude établies. Le fonds de financement des projets sert entre autres à cette fin et le comité d'attribution et de financement doit garder un lien permanent avec les institutions financières qui acceptent de consentir des prêts aux membres de l'association.

9. Encadrer les membres en gestion et dans la réalisation des projets

L'encadrement en gestion administrative et technique des projets des membres doit être une préoccupation permanente pour l'association. En effet, un bon encadrement des gens d'affaires dans une gestion saine et rigoureuse est une façon évidente de procurer à leurs entreprises les moyens d'augmenter leur productivité et leur rentabilité. De cette façon, ils pourront s'acquitter de leurs dettes dans les meilleurs délais et d'excellentes conditions.

De la concertation entre les différents comités:

- études de projets,
- attributions de fonds d'entraide et de financement,

doit naître un comité mixte chargé du bon encadrement en gestion des membres. Il n'est pas exclu que des organismes techniques externes soient invités à contribuer à cette oeuvre en apportant leur expérience, leur savoir-faire et leur expertise.

10. Assurer le suivi et la bonne mise en place des fonds et leur utilisation

Cette activité consiste à s'assurer que les fonds promis à l'entrepreneur lui sont remis dans les meilleurs délais d'une part, et que ces sommes sont effectivement assignées aux besoins pour lesquels ils ont été octroyés à l'emprunteur, d'autre part. En effet, les crédits accordés doivent être strictement contrôlés dans leur utilisation; des éléments de justification de cette utilisation doivent être clairement établis et des moyens d'analyse de ces éléments doivent être définis par le comité chargé du financement des projets et du suivi.

• Le processus détaillé menant à l'acquisition du financement formel amélioré

Le processus du financement institutionnalisé amélioré est représenté verticalement sur le schéma 6. À partir des besoins financiers des gens d'affaires, nous présentons ici les principales activités menant à l'obtention du financement formel. Les améliorations possibles sont mises en évidence.

1. Établir la demande de financement ou de garantie de financement

Cette activité est primordiale. En effet, l'établissement d'une telle demande engage généralement les gens d'affaires à bien connaître leurs entreprises et leurs besoins, à réaliser des études et à fournir une foule de renseignements entrant dans la constitution des dossiers.

Pour un entrepreneur qui ne maîtrise pas toutes les techniques permettant la bonne élaboration de tels dossiers, s'il n'est pas membre d'une association du système informel organisé, il peut évidemment avoir recours aux services de certains spécialistes privés ou d'organismes techniques auprès desquels les montants déboursés en honoraires peuvent être considérables. En plus, l'entrepreneur isolé n'est pas garanti d'un suivi systématique et d'un soutien efficace de son dossier de demande de financement auprès de toute institution financière ou bancaire.

Par contre, un entrepreneur membre d'une association du système informel réformé peut aisément satisfaire les exigences de cette activité. Au sein de son association, les besoins du membre ayant été bien identifiés, il doit travailler en collaboration avec les différents comités suivants:

- élaboration et étude de projets,
- financement, garantie et suivi des projets,

afin de fournir à l'organisme externe de financement, des dossiers pertinents et crédibles. Il n'est pas exclu qu'à la demande de l'association, un organisme technique externe collabore à l'élaboration des dossiers d'un membre. Pour tout membre de l'association, le suivi des dossiers de demande de crédit est assuré.

2. Présenter la demande de financement auprès d'un organisme

La demande de financement, élaborée dans le respect des exigences d'un canevas commun reconnu par l'association et l'organisme de financement, doit être acheminée auprès

de l'institution financière ou bancaire afin que les responsables chargés du crédit aux PME fassent leur travail de vérification, d'instruction et d'analyse du dossier.

Cette activité est donc une de transmission de tous les documents pertinents qui permettront peut-être à l'entreprise d'obtenir le crédit recherché.

3. Étudier le dossier présenté par le promoteur ou l'entrepreneur

Au cours de cette étape, le travail de vérification, d'instruction et d'analyse du dossier est approfondi par les responsables du crédit qui doivent s'assurer de la pertinence économique du projet et de sa rentabilité.

Ce travail d'étude peut se révéler assez facile et se réaliser très rapidement pour le dossier d'un entrepreneur, membre d'une association mutuelle. En effet, n'oublions pas que tout dossier de projet et de demande de financement d'un associé doit d'abord passer au sein même de l'association par des stades préliminaires d'étude et d'analyse. Ces études se faisant à partir des bases reconnues et acceptées par les organismes financiers et les associations.

Parrainé par son association, le dossier du membre est suivi tout au long de son étude. Et ce travail de suivi doit être accompli par un comité conjoint d'étude des projets, d'attribution de fonds et de contrôle des opérations, formé par des représentants des institutions publiques et privées suivantes:

- autorités financières,
- banques,
- gens d'affaires et membres des associations mutuelles.

Rappelons que toute demande de financement du membre d'une association est en principe garantie par l'association suivant ses propres conditions. Ainsi présentés et étudiés, les dossiers ont très peu de chance d'être rejetés arbitrairement et sans aucune raison valable.

4. Décider de l'accord ou du refus du financement

Dans cette phase décisionnelle, des études et analyses complémentaires peuvent être réalisées en comité, surtout à l'égard des dossiers des gens d'affaires isolés: Tout dossier de demande de crédit venant d'une association, devrait en principe porter la mention "avis favorable" du comité d'étude, une fois la phase d'étude terminée. Néanmoins, il peut s'avérer qu'à l'étape décisionnelle il soit jugé que les garanties sont insuffisantes. L'association du membre emprunteur doit dans ce cas intervenir pour soutenir son associé en fournissant si possible les garanties exigées. Quant à l'emprunteur isolé, tout refus à cause d'une insuffisance des garanties ou toute autre raison, le ramènera très souvent à son point de départ: le besoin financier.

À ce niveau-ci, le comité conjoint d'étude, d'attribution et de contrôle doit veiller à ce que tout se déroule judicieusement... L'arbitraire et le favoritisme n'ont pas de raisons d'être dans ces conditions.

5. Débloquer les fonds nécessaires

En respectant toutes les conditions d'élaboration, de présentation, d'étude, d'analyse et de suivi des dossiers, cette dernière étape ne devient qu'une formalité s'effectuant dans des

délais très raisonnables. En effet, chargé du contrôle des opérations, le comité conjoint d'étude, d'attribution et de contrôle doit veiller à ce que le déblocage des sommes prêtées à l'entrepreneur soit fait dans les meilleurs délais.

En possession de ces moyens, il ne reste plus à l'emprunteur qu'à réaliser ses projets, à honorer ses engagements ou à maintenir son fonds de roulement, tout en étant soutenu par les deux activités suivantes:

- l'encadrement en gestion, dans la réalisation des projets et des engagements;
- le suivi dans la bonne utilisation des fonds empruntés*.

Ces activités sont essentielles pour le bon fonctionnement et la survie de l'entreprise.

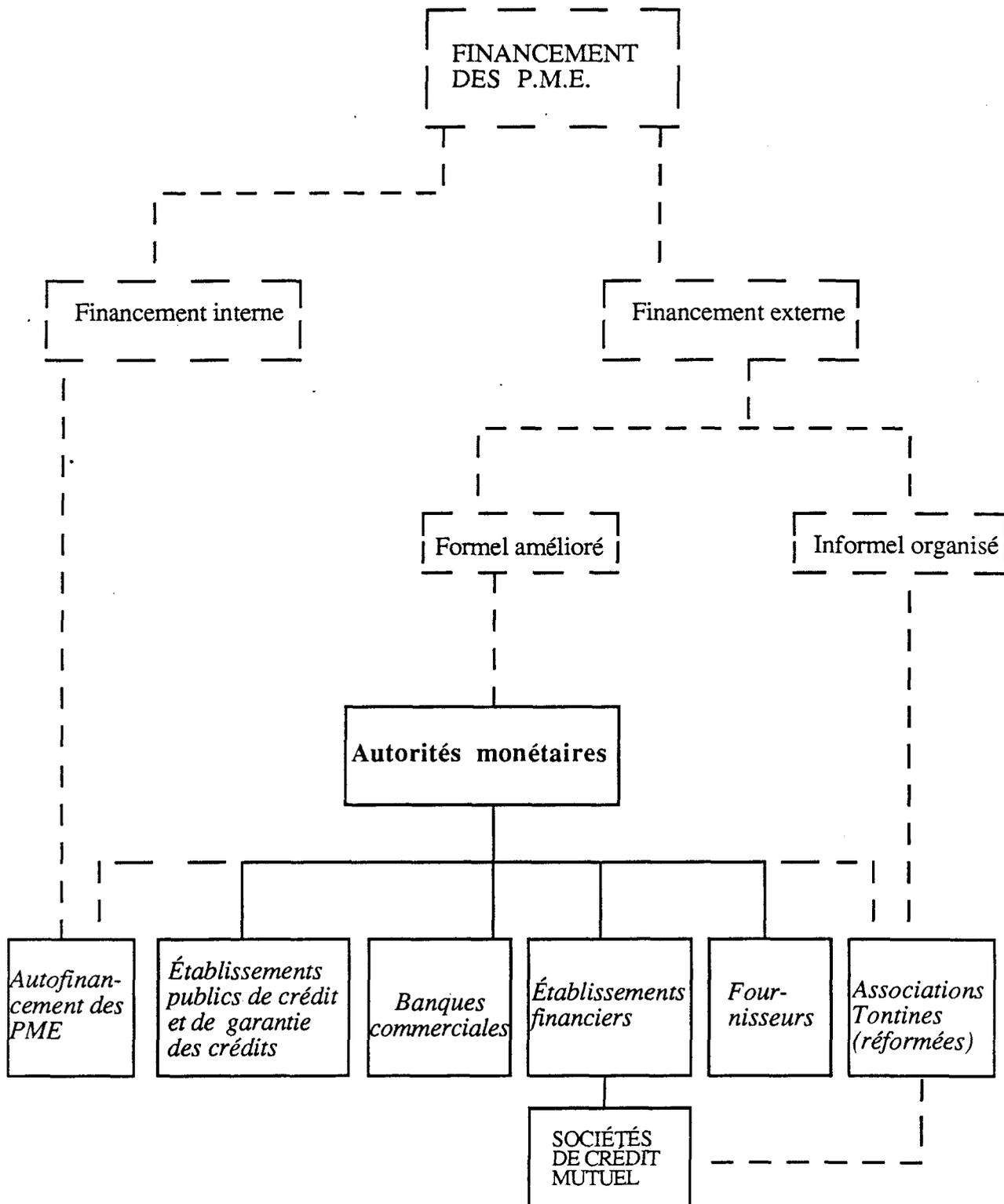
5.3.2 Une approche du modèle de la structure financière adaptée aux PME

Partant du système informel organisé tel que nous l'avons présenté à la sous-section précédente (5.3.1) et de l'amélioration qui pouvait se répercuter sur le système formel existant, nous avons réalisé une synthèse du modèle de la structure financière adaptée aux PME; le schéma 7 en assure la représentation.

Ici, la structure de base représentée au schéma 3 est globalement valable. Cependant le financement externe informel a été organisé; ces organes constitués d'associations mutuelles (ou tontines de gens d'affaires organisées) se retrouvent ainsi réformés. À titre d'exemple, nous citons le Cercle Camerounais de Réflexion et d'Études Économiques et

* Voir les détails sur ces activités au point précédent: Le processus détaillé menant à l'acquisition du financement informel organisé, 9 et 10.

Schéma 7. Modèle de la structure du système financier de la PME camerounaise



Sociales (CARES). À travers la réforme de ces associations, le financement externe formel implicitement subit des améliorations.

Recherchant toujours le progrès de ces membres et celui du monde de la petite et moyenne entreprise, ces associations doivent consolider leurs moyens financiers et techniques en créant, grâce à l'appui des autorités financières, des sociétés de crédit mutuel habilitées à exercer les activités d'un établissement financier. Le Crédit Mutuel du Cameroun (CREMUCAM) est l'exemple à retenir.

5.4 LA VALIDATION DU MODÈLE CONCEPTUEL DE FINANCEMENT DES PME

Dans la section précédente, nous avons construit le modèle conceptuel qui représente le système d'activités nécessaires pouvant aider à l'accomplissement du processus de transformation, contenu dans la définition du système pertinent (énoncé de base). Juxtaposées en des séquences logiques et reliées par les flux appropriés, les différentes activités de transformation ont d'abord été représentées dans le modèle du processus global, pour être ensuite explicitement agencées dans le modèle du processus détaillé d'entraide. Cependant, avant de procéder à la comparaison du modèle descriptif (né de la problématique) au modèle exploratoire (né de la conceptualisation), nous devons d'abord nous assurer que ce dernier est, d'une part, conforme aux conditions internes permettant une bonne élaboration d'un tel modèle et, d'autre part, valable vis-à-vis des objectifs poursuivis et définis dans l'énoncé de base.

Pour ce faire, nous procédons en premier lieu à la validation interne du modèle conceptuel en montrant qu'il possède une consistance systémique. Ensuite, nous établirons

la validité externe de ce modèle vis-à-vis de l'ancrage sélectionné et de la définition du système pertinent.

5.4.1 La validation interne du modèle conceptuel

La validation interne du modèle conceptuel consiste à montrer que, celui-ci a été élaboré dans le respect des exigences propres aux systèmes d'activités humaines. Ces exigences sont en réalité un ensemble de huit* caractéristiques permanentes qui permettent d'identifier les systèmes d'activités humaines, de les distinguer et de les évaluer pour leur authenticité.

Montrons alors comment la conceptualisation réalisée sur "le système de production des crédits nécessaires destinés exclusivement au financement des petites et moyennes entreprises" satisfait à ces huit exigences.

1. Le système possède une mission et des objectifs

En effet, il s'agit pour lui de fournir aux gens d'affaires, dans une perspective d'entraide mutuelle, les moyens financiers nécessaires leur permettant de réaliser leurs projets et leurs engagements dans les meilleurs délais, cela dans le but de favoriser et de soutenir la croissance des PME locales et nationales.

* D'après une synthèse réalisée par P.B. Checkland sur ses travaux, ceux de R.L. Ackoff, G. Jenkins et C.W. Churchman.

2. Le système possède des mesures de performance et des mécanismes de contrôle.

La performance du système s'établira à travers:

- l'organisation sérieuse dont fera preuve chaque association mutuelle de gens d'affaires;
- la bonne réalisation des projets des membres du système et ce, dans les meilleurs délais;
- la multiplication des sources de financement (fonds d'entraide, fonds de financement, fonds d'organismes externes de financement);
- l'amélioration de la qualité des études de projets devant être financés;
- l'accès permanent à des informations pertinentes et fiables du monde des affaires;
- l'amélioration des actes de solidarité entre les membres, entre les associations et les organismes bancaires, financiers et techniques;
- l'amélioration de la productivité et de la rentabilité des entreprises des associés.

Quant aux mécanismes de contrôle, ils sont plus que jamais présents à toutes les étapes du processus d'entraide. En effet, les différents comités d'élaboration et d'étude des projets, d'attribution des fonds, de financement et de garantie de projets, le comité conjoint d'étude, d'attribution et de contrôle et ceux chargés spécifiquement d'encadrer les gens d'affaires, veillent tous grâce à un contrôle permanent pour que le système atteigne ses objectifs.

3. Le système a des composantes elles-mêmes systèmes.

En effet, à partir de chacune des activités d'entraide du système de production des crédits, nous pouvons avoir à titre d'exemple:

- le sous-système d'élaboration et d'étude des projets;
- le sous-système permettant de définir les conditions de crédit;
- le sous-système chargé de financer et de garantir les affaires des membres et de l'association;
- le sous-système chargé d'encadrer les membres dans leur gestion et dans la réalisation des projets.

Tous ces sous-systèmes et plusieurs autres que nous n'avons pas mentionnés constituent des systèmes pouvant donner naissance à d'autres activités capables d'engendrer de nouveaux processus.

4. Les composantes du système ont un certain degré d'interrelation permettant à un effet de se transmettre dans tout le système.

En effet, les différents flux: de besoins, monétaires, d'informations et de ressources humaines, établissent et entretiennent cette interrelation entre les sous-systèmes et ce, dans une séquence logique qui permet aux effets de circuler dans tout le système.

5. Le système est ouvert; il existe dans un système plus large ou un environnement avec lequel il échange. Ses frontières sont définies par les limites du champ d'action des preneurs de décisions impliqués.

En effet, le système de production des crédits nécessaires aux PME est lui-même un sous-système du vaste contexte économique et financier camerounais qui s'occupe globalement du financement des grandes entreprises et de celui des petites et moyennes entreprises.

Quant au champ d'action des preneurs de décisions impliqués:

- représentants des autorités financières;
- représentants des organismes financiers et bancaires;
- gens d'affaires, membres des associations mutuelles;

il se limite pour l'instant au financement des PME locales et nationales, bien que la limite puisse s'étendre au-delà des opérations des PME.

6. Le système possède des ressources physiques et humaines.

Ces ressources, ce sont les moyens par lesquels le système peut être adéquatement administré pour l'atteinte de ses objectifs. Nous pouvons citer les ressources financières que génère le système, de même que les différentes ressources humaines qui agiront à partir des divers comités qui sont de véritables organes de support du système.

7. Le système a des preneurs de décisions et un processus de prise de décisions.

Les différentes assemblées, les conseils permanents, les conseils d'administration, les responsables de crédits et les comités, sont autant de niveaux de décisions que l'on retrouve

dans le système. Il existe aussi des processus de prise de décisions que l'on rencontre dans chaque étape décisionnelle, à titre d'exemple:

- dans l'étude et la décision d'accepter ou de refuser un nouveau membre;
- dans la décision d'accorder ou de refuser le financement ou la garantie.

8. Le système a une certaine garantie de continuité, il n'est pas éphémère.

Tant que les gens d'affaires et les PME existeront, le système de production des crédits nécessaires destinés aux PME devra continuer à faire ses preuves. Initié par les gens du milieu, le système est solidement soutenu financièrement et techniquement. Des stratégies de planification, d'organisation et de contrôle assurent la survie du système. C'est aussi de cette façon que peut se réaliser le soutien de la croissance des PME d'après l'optique nationale de la politique de promotion de ces entreprises.

L'existence de ces huit caractéristiques prouve donc que le système possède une cohérence systémique.

5.4.2 La validation externe du modèle conceptuel

«La conceptualisation est un processus déductif et le modèle élaboré est déduit de l'ancrage et de la définition du système retenu pour étude¹⁶¹». Ajoutons que cette élaboration s'effectue en prenant en considération les différentes approches et réflexions théoriques ou expérimentales qui permettent d'approfondir la compréhension du système dans ses objectifs,

¹⁶¹ Paul PRÉVOST, *Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action*, 1983, p. 73.

son organisation et son fonctionnement. De ce qui précède, nous pouvons dire que le modèle possède une validité externe acceptable si en plus d'être cohérent par rapport à l'ancrage sélectionné et à l'énoncé de base retenu, il possède une cohérence théorique ou pratique.

En effet, nos modèles conceptuels global et détaillé:

- modèle du processus global menant à la satisfaction des besoins financiers des gens d'affaires;
- modèle du processus détaillé d'entraide menant les gens d'affaires à l'obtention du financement externe et à la satisfaction de leurs besoins,

sont conformes, d'une part, à l'ancrage sélectionné qui met en évidence "le système de production des crédits nécessaires, destinés exclusivement au financement des petites et moyennes entreprises", d'autre part, à l'énoncé de base retenu qui met un accent sur un système initié par les gens du milieu et fondé sur l'entraide mutuelle.

À travers la littérature existante, nous avons montré le bien-fondé de cette entraide mutuelle que l'on retrouve dans différentes civilisations et sous diverses appellations, même bien avant notre ère. Nous avons montré l'évolution des sociétés de caution mutuelle en France et nous avons insisté sur leur organisation moderne qui recèle plusieurs variantes. Il a été établi que ce système de financement a largement favorisé l'éclosion et l'évolution des PME françaises. Du côté camerounais, nous avons montré comment des gens d'affaires peuvent initier leur regroupement, s'organiser afin de mieux s'entraider financièrement, techniquement et socialement. Ici, nous assistons à une véritable réforme du système informel dont la base repose solidement sur la mutualité et à travers ses associations communément appelées: tontines.

Ayant ainsi montré que le modèle conceptuel réalisé possède, d'une part, une consistance systémique et, d'autre part, une cohérence théorique et pratique, nous pouvons à présent réaliser la comparaison entre la perception de la réalité problématique représentée par le modèle descriptif et le modèle exploratoire né de la conceptualisation. C'est l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE VI

LA COMPARAISON ENTRE LE MODÈLE CONCEPTUEL DÉVELOPPÉ ET LA SITUATION PROBLÉMATIQUE PRÉSENTÉE

VI

LA COMPARAISON ENTRE LE MODÈLE CONCEPTUEL DÉVELOPPÉ ET LA SITUATION PROBLÉMATIQUE PRÉSENTÉE

La description que nous avons faite dans les trois premiers chapitres de la problématique du financement des PME camerounaises, nous a permis de réaliser, un modèle descriptif du processus menant les gens d'affaires à l'obtention du financement externe pour les besoins de leurs affaires (schéma 4). Dans le cinquième chapitre, nous avons construit le modèle conceptuel qui représente le système d'activités humaines capable d'apporter une réponse à:

l'insuffisance et l'inadaptation partielles des structures financières actuelles, par rapport aux objectifs visant à faciliter le financement des PME et à rendre les fonds rapidement disponibles, pour la réalisation des projets des promoteurs de ces entreprises*.

Le modèle du processus détaillé d'entraide, menant les gens d'affaires à l'obtention du financement externe et à la satisfaction de leurs besoins, est représenté au schéma 6. C'est un modèle exploratoire que nous comparons et confrontons au modèle descriptif afin de faire ressortir toutes les différences possibles.

Dans un premier temps, nous ferons:

* Voir: 3.2 La sélection et la justification du point litigieux majeur.

- l'identification des différences entre le modèle conceptuel et celui de la réalité problématique;

ensuite, nous établirons:

- l'impact des différences identifiées, sur les activités du modèle descriptif.

Toutefois, soulignons que:

la comparaison consiste à utiliser le modèle conceptuel comme cadre de référence pour identifier de façon précise les lieux et changements potentiels à apporter dans la situation problématique décrite à la première étape du diagnostic²⁰³.

6.1 L'IDENTIFICATION DES DIFFÉRENCES ENTRE LE MODÈLE CONCEPTUEL ET CELUI DE LA RÉALITÉ PROBLÉMATIQUE

En procédant à la superposition du modèle conceptuel (schéma 6) à celui de la réalité problématique perçue (schéma 4), nous constatons que le modèle né de la conceptualisation renferme plus d'activités que celui de la réalité. Nous devons donc procéder à l'identification des activités qui créent la différence entre ces deux entités.

- Les différences entre les activités du financement informel organisé et celles du financement informel

1. Devenir membre de l'association mutuelle et cotiser régulièrement:
 - Verser un pourcentage de la cotisation au fonds d'entraide;
 - Verser un pourcentage de la cotisation au fonds de financement.

²⁰³ Paul PRÉVOST, *Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action*, 1983, p. 54.

La première différence apparaît au niveau de cette activité. Dans le modèle conceptuel, la cotisation périodique globale de chaque membre est scindée en deux parties, telles que:

- une partie de la cotisation est versée dans un fonds d'entraide allouable périodiquement à un ou à plusieurs associés;
- l'autre partie est versée dans un fonds de financement et de garantie des projets des membres ou de l'association.

2. Élaborer et étudier les projets des membres.

Cette activité est inexistante dans le modèle descriptif du financement informel. Par contre dans le modèle conceptuel du financement informel organisé, cette activité doit se faire de façon permanente au sein de toute association pour tout membre qui en manifeste le besoin. Elle est directement liée aux différents emprunts et son importance sera plus marquée pour les projets nécessitant un support du fonds de financement et de garantie.

3. Définir les conditions de crédit.

Cette activité apparaît très clairement dans le modèle conceptuel. Elle permet de montrer l'importance pour les associés, de bien connaître les conditions d'obtention d'un financement ou d'une garantie interne (venant de l'association) ou bien externe (venant d'un autre organisme ou d'une banque).

Dans le modèle descriptif, ces conditions sont implicitement définies dans l'activité: emprunter les petits lots et le gros lot; or cette activité est essentiellement interne à

l'association. Par contre, dans le modèle conceptuel, il y a des conditions de crédit qui s'appliquent aux membres emprunteurs au sein de l'association aussi bien qu'en dehors de l'association.

4. Financer les affaires des membres ou de l'association.

Le fonds de financement et de garantie des projets des membres ou de l'association est alimenté régulièrement, par une partie des cotisations périodiques des membres associés. C'est grâce à cette activité que sont assurées la survie, la croissance et la continuité du système. Les associations qui font partie du système garantissent ainsi leurs membres d'une source permanente de financement.

5. Garantir ou cautionner le financement des affaires d'un membre auprès d'un organisme de crédit.

Pouvant être incluse dans l'activité précédente (financer les affaires des membres ou de l'association), l'activité: garantir ou cautionner le financement des affaires est primordiale et essentielle dans ce système. En effet, elle intervient très souvent après la consolidation de l'apport financier d'un associé qui désire obtenir un financement externe plus important. Dans le modèle descriptif, cette activité n'est pas évidente.

6. Encadrer les membres en gestion et dans la réalisation des projets.

Le modèle qui découle de la problématique présentée n'apporte pas une certitude formelle quant à l'existence de cette activité. Dans le modèle conceptuel, elle est essentielle et nous la faisons apparaître clairement.

7. Assurer le suivi et la bonne mise en place des fonds et de leur utilisation.

Une fois de plus le modèle descriptif né de la problématique est muet sur la portée exacte de cette activité. Nous pensons cependant qu'elle est essentielle pour la mise sur pied d'un financement efficace. Le modèle conceptuel en fait état.

- Les différences entre les activités du financement formel amélioré et celles du financement formel

En réalisant une superposition du processus formel conceptualisé au processus formel problématique, nous constatons de prime abord que l'énumération des principales activités est similaire dans les deux modèles. Cependant, malgré cette similarité apparente, il existe des différences fondamentales entre ces deux processus. Ces différences sont donc présentées ici:

1. Dans la validation interne du modèle conceptuel, nous avons montré que les composantes du système ont un certain degré d'interrelation qui permet à un effet de se transmettre dans tout le système. Par conséquent, toutes les nouvelles activités d'entraide qui apparaissent sur le processus informel conceptualisé, sont des composantes du système qui transmettent à travers les différents flux des effets positifs au système formel. Ainsi, bien que les activités du processus conceptuel formel gardent la même dénomination que celles du

processus formel problématique, celles du premier processus cité se trouvent cependant nettement améliorées*.

2. La présence d'un comité conjoint d'étude, d'attribution et de contrôle, composé des représentants des institutions publiques suivantes: autorités financières, banques, gens d'affaires et membres des associations mutuelles, contribue à apporter des améliorations supplémentaires aux trois activités suivantes:

- étudier le dossier présenté par le promoteur ou l'entrepreneur,
- décider de l'accord ou du refus du financement,
- débloquer les fonds nécessaires.

3. Encadrer les gens d'affaires en gestion et dans la réalisation des projets.

L'évidence de cette activité n'est pas établie dans le modèle né de la problématique. Cependant, le modèle conceptuel en tient compte.

4. Assurer le suivi de la bonne utilisation des fonds.

Cette activité est essentielle pour la mise sur pied d'un financement efficace. Le modèle conceptuel en fait mention.

* Voir: 5.3.1.2 Le modèle du processus détaillé,

- Le processus détaillé menant à l'acquisition du financement formel amélioré.

6.2 L'IMPACT DES DIFFÉRENCES IDENTIFIÉES SUR LES ACTIVITÉS DU MODÈLE DESCRIPTIF

La comparaison que nous avons effectuée entre les modèles conceptuel et descriptif nous a permis de mettre en évidence les différences fondamentales qui les distinguent. Il s'agit maintenant d'apprécier l'impact ou l'influence que ces différences portent au système de production des crédits nécessaires, destinés aux PME.

Lors de la présentation du modèle descriptif né de la problématique, nous avons repéré l'existence des zones grises* dans le processus menant les gens d'affaires à l'obtention du financement externe. Ces zones grises ou problématiques ont en général pour effet de rendre l'accessibilité au crédit difficile. Cependant, les activités d'entraide dont fait état la conceptualisation, viennent organiser et améliorer le système de production des crédits destinés aux PME, jetant ainsi une lumière bienfaitrice sur toutes les zones d'ombre. En général, l'impact qui découle des nouvelles activités du modèle conceptuel est positif. En effet, nous constatons qu'il y a:

1. Un impact positif dans l'élaboration des études et des dossiers de demande de crédit, pour tout entrepreneur ou promoteur qui évolue dans les conditions du nouveau processus informel organisé. L'élaboration des projets, des études et des dossiers est bien définie et devra se faire adéquatement, dans le respect des exigences des organismes financiers externes.

* Voir: 2.6.2 Le processus menant à l'acquisition du financement externe formel.
2.6.3 Le processus menant à l'acquisition du financement externe non institutionnalisé.

2. Un impact positif dans la consolidation de l'apport personnel qui permet à un homme d'affaires, de demander un financement supplémentaire auprès d'une banque. Le fonds de financement permet de réaliser cette consolidation et il permet aussi à l'associé d'obtenir, d'après des conditions bien déterminées, une garantie formelle ou une contre-garantie de son association auprès d'un autre organisme de financement ou de garantie de crédit.

3. Un impact positif dans l'étude des dossiers présentés, dans la décision d'accorder ou de refuser le financement et dans le déblocage des fonds nécessaires. Ici, les réponses satisfaisantes apportées grâce à:
 - une bonne élaboration des études de projets et des dossiers,
 - la garantie automatique qu'accorde toute association à son membre (garantie financière, technique, morale)
 - l'existence du comité conjoint d'étude, d'attribution et de contrôle,font disparaître tous les refus ou rejets arbitraires dont étaient victimes certains dossiers de gens d'affaires. Dans ces nouvelles conditions, le favoritisme et l'injustice cèdent leur place à la rigueur et à l'objectivité. Tout refus est alors valablement justifié. La décision ordonnant le déblocage des montants d'argent est prise dans les meilleurs délais et les fonds sont également mis à la disposition de l'emprunteur dans un délai raisonnable.

4. Un impact positif dans la réalisation des projets et des engagements des gens d'affaires. En effet, ceux-ci sont d'une part, encadrés dans la gestion de leurs affaires et dans la réalisation de leurs projets, d'autre part, ils sont suivis et conseillés pour une meilleure utilisation des fonds empruntés.

Pour mettre un terme à ce chapitre, précisons que dans son ensemble, la conceptualisation apportée au système de financement adapté aux PME et aux gens d'affaires, une triple efficacité:

- Efficacité dans l'élaboration des différentes études et demandes de fonds;
- Efficacité dans l'obtention des crédits;
- Efficacité dans la gestion quotidienne des affaires et la réalisation effective des projets.

Ainsi la séquence immédiate qui découle de cette triple efficacité est l'amélioration significative de:

- l'efficacité pour les gens d'affaires, de pouvoir ensuite rembourser leurs dettes dans le respect des conditions établies entre les différents organismes impliqués.

CHAPITRE VII

L'IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS POSSIBLES POUVANT APPORTER UNE AMÉLIORATION

VII

L'IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS POSSIBLES POUVANT APPORTER UNE AMÉLIORATION

L'étape d'identification des changements possibles pouvant apporter une amélioration est une suite logique à la phase de comparaison que nous avons élaborée au chapitre précédent. Cette phase de comparaison nous a permis, d'une part, de ressortir les différences existant entre le modèle conceptuel et la réalité problématique, d'autre part, d'apprécier l'impact que ces différences peuvent porter à la réalité perçue. Il s'est alors globalement dégagé un constat d'amélioration du système de production des crédits nécessaires aux PME, grâce à une augmentation évidente d'efficacité.

Toutes les différences que nous avons identifiées et l'impact positif qu'elles apportent au système financier destiné aux PME du milieu problématique, constituent l'ensemble des changements pouvant être effectivement entrepris ou encore l'ensemble des améliorations devant être réalisées. Cependant précisons qu'ici ce sont les intervenants du milieu problématique qui doivent sélectionner les changements désirables et faisables à implanter.

Nous allons donc faire ressortir à travers les processus et la structure, le degré des changements qui peuvent être jugés désirables et faisables par les acteurs et les décideurs du système.

7.1 LES AMÉLIORATIONS AU NIVEAU DU PROCESSUS DE FINANCEMENT

L'ensemble de tous les changements possibles, ressortis à la phase de comparaison, est une réponse aux diverses préoccupations que tous les intervenants consultés ont évoqué dans la problématique. Dépendant du degré d'implication de chaque organisme de financement ou de chaque association de gens d'affaires dans la recherche de l'amélioration du système financier des PME, certains changements seront plus désirables et faisables par certains groupes que par d'autres.

Les associations de gens d'affaires qui existent déjà, qui sont bien établies et dont les membres (ou associés) assimilent très bien les principes fondamentaux de regroupement, d'organisation et d'entraide, peuvent facilement intégrer dans leur fonctionnement de nouvelles activités d'entraide. En effet, évoluant dans un cadre juridique approprié, ces associations doivent bien distinguer et appliquer graduellement, partiellement ou intégralement, les activités suivantes telles qu'elles ont déjà été présentées:

1. a) Verser un pourcentage de la cotisation au fonds d'entraide allouable périodiquement à des membres;
b) Verser un pourcentage de la cotisation au fonds de financement et de garantie des projets des membres ou de l'association.
2. Élaborer et étudier les projets des membres, en utilisant une expertise externe compétente, dans le cas où l'association ne possède pas toutes les ressources humaines internes requises.

3. Définir les conditions de crédit concernant: les prêts pouvant être accordés par l'association (niveau interne) et ceux pouvant provenir des institutions financières externes (niveau externe).
4. Financer les affaires des membres ou de l'association à l'aide du fonds de financement et de garantie. Ce financement peut être exclusivement interne ou bien il peut être combiné (interne et externe).
5. Garantir ou cautionner le financement des affaires d'un membre auprès d'un organisme de crédit, à l'aide du fonds de financement et de garantie.
6. Encadrer les membres en gestion et dans la réalisation des projets. Un apport technique externe peut être souhaitable.
7. Assurer le suivi et la bonne mise en place des fonds et de leur utilisation. Cette activité empêche la dilapidation des emprunts par certains gens d'affaires.

Quant aux activités suivantes du système financier formel amélioré:

- Étudier le dossier présenté par le promoteur ou l'entrepreneur;
- Décider de l'accord ou du refus du financement;
- Débloquer les fonds nécessaires;

afin qu'elles soient efficacement accomplies, un comité conjoint d'étude, d'attribution et de contrôle est nécessaire. Soucieuses de l'amélioration des conditions des PME et unies dans la poursuite des mêmes objectifs, les autorités financières, les banques et les associations devront s'entendre afin de rendre un tel comité opérationnel. Plusieurs comités de ce genre peuvent s'avérer utiles.

Enfin, les associations potentielles ou en création devront graduellement assimiler les principes fondamentaux du regroupement des membres, de l'organisation et de l'entraide au

sein de l'association en évoluant par étape. Progressivement, certaines activités paraîtront alors comme étant plus désirables et faisables aux yeux de tous les membres.

7.2 LES AMÉLIORATIONS AU NIVEAU DE LA STRUCTURE

Les conséquences immédiates et heureuses qui découlent de l'élaboration du modèle conceptuel de financement des PME sont, d'une part, la réforme du système informel de financement avec ses organes qui sont les associations des gens d'affaires (tontines d'affaires réformées), et d'autre part, l'amélioration du système formel de financement qui doit à présent s'adjoindre de nouveaux organes: les Sociétés de Crédit Mutuel. Les exemples du CARES et du CREMUCAM illustrent très bien les mutations qui s'opèrent déjà et qui continueront de se produire dans le monde financier de la PME camerounaise au cours des prochaines années.

Pour clore ce chapitre, mentionnons cette réflexion relative à l'importance des changements pouvant être apportés dans un milieu jugé problématique:

Il ne faut pas oublier qu'étant inscrit dans un processus d'apprentissage, la solution d'un problème est une démarche sans fin. À la limite, il vaut mieux alors semer un germe de changement qui amènera par la suite les intervenants à demander eux-mêmes d'autres changements plus substantiels²⁰⁴

²⁰⁴ Paul PRÉVOST, *Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action*, 1983, p. 57.

CHAPITRE VIII
L'APPLICATION DES CHANGEMENTS SÉLECTIONNÉS

VIII

L'APPLICATION DES CHANGEMENTS SÉLECTIONNÉS

Dans le chapitre précédent, nous avons identifié les changements capables d'apporter une amélioration au système de financement des PME. Pour que ces changements puissent s'effectuer, nous devons élaborer des stratégies qui permettront d'entreprendre des actions concrètes sur le terrain, afin d'appliquer effectivement les changements sélectionnés.

Pour ce faire, nous exposons dans les deux sections du présent chapitre, deux groupes de stratégies qui pourront s'appliquer selon les désirs, les moyens et les circonstances. Ce sont:

1. Les stratégies maîtresses d'application des changements,
2. Les stratégies de support aux stratégies maîtresses.

8.1 LES STRATÉGIES MAÎTRESSES D'APPLICATION DES CHANGEMENTS

Nous avons retenu trois types de stratégies maîtresses qui devraient aider différents organes du système de financement des PME à accroître l'efficacité de leurs activités effectives et potentielles. Ici l'accent est mis sur l'efficiencia des actions devant être entreprises.

Stratégie 1. Une action conjointe du CARES-CREMUCAM et du chercheur-acteur

Nous savons que le CARES-CREMUCAM est le seul organisme privé de gens d'affaires qui évolue dans le sens des modèles conceptuels (global et détaillé) présentés au cinquième chapitre. Le dynamisme de ses membres-fondateurs, leur esprit réformiste et innovateur, nous amène à considérer le CARES-CREMUCAM comme étant l'exemple à suivre dans l'amélioration du financement informel.

Ayant étudié la problématique du financement des PME camerounaises à travers les recherches documentaires, les recherches sur le terrain et réalisé de nombreuses rencontres avec les intervenants du milieu problématique, notamment:

- les entrepreneurs des PME,
- les gens d'affaires membres des tontines d'affaires,
- les banquiers,

le chercheur-acteur a développé une expertise théorique et pratique qui se reflète à travers ce travail de diagnostic-intervention.

Ensemble, les acteurs-décideurs du CARES-CREMUCAM et le chercheur-acteur devront continuer à travailler en concertation.

Dans un premier temps, nous procéderons à une évaluation de toutes les activités qui conduisent à l'obtention du financement et à la satisfaction des besoins effectifs des membres au sein du CARES-CREMUCAM. Cette évaluation nous permettra ensuite d'améliorer dans les limites du désirable et du faisable les activités jugées essentielles.

Dans un second temps, les acteurs-décideurs du CARES-CREMUCAM et le chercheur-acteur devront mener une action, en direction des autres associations (tontines d'affaires) qui ont contribué à la réalisation de cette recherche*. En effet, nous prendrons contact avec chacune des dix tontines d'affaires de Yaoundé, faisant partie de l'échantillon d'étude du chercheur-acteur. Dépendant des besoins de transformation et d'amélioration manifestés par chaque groupe, un travail de réforme sera entrepris plus ou moins en profondeur.

Notons cependant qu'il est primordial que toutes les associations puissent constituer, en plus du fonds d'entraide, un fonds de financement et de garantie des projets des membres. Grâce à ce fonds de financement, les associations intéressées pourraient acquérir le nombre de parts nécessaires qui leur permettraient de devenir membre associé du CARES-CREMUCAM. En favorisant l'intégration d'autres associations de gens d'affaires en son sein, le CARES-CREMUCAM deviendrait alors le principal organisme privé de financement et de garantie des projets de plusieurs associations de gens d'affaires.

Nous pensons qu'à travers cette stratégie directe**, il y a de fortes chances que les améliorations du système de production des crédits nécessaires, destinés aux PME, se fassent assez rapidement.

* Voir 2.2.3.1 L'identification des associations et leurs membres.

** Cette stratégie permet d'avoir un contact direct, des négociations directes et une collaboration directe entre: le CARES-CREMUCAM, le chercheur-acteur et les autres associations de gens d'affaires.

Stratégie 2. Une action conjointe du CARES-CREMUCAM, du Centre de Création d'Entreprises de Yaoundé et du chercheur-acteur.

Par lettre datée du 23 décembre 1987*, les acteurs-décideurs du CARES-CREMUCAM accordaient leur appui au projet d'implantation d'un Centre de Création et de Développement d'Entreprises à Yaoundé (Cameroun)** (opérationnel dès l'été 1989) et manifestaient aussi leur souhait de pouvoir travailler en collaboration avec ce Centre, vu la coïncidence des objectifs globaux des deux entités.

Nous avons déjà établi le travail de concertation qui s'impose entre les acteurs-décideurs du CARES-CREMUCAM et le chercheur-acteur (voir: Stratégie 1.).

En collaboration avec le CARES-CREMUCAM et le chercheur-acteur, le Centre de Création et de Développement d'Entreprises de Yaoundé pourra favoriser le regroupement de tous les entrepreneurs, sollicitant ses services, au sein d'une association mutuelle de gens d'affaires membres du Centre. La constitution de deux fonds au moins sera privilégiée, l'un d'entraide et l'autre de financement et de garantie des projets des membres. Cette association pourrait devenir membre-associé du CARES-CREMUCAM ou bien garder son autonomie au sein du Centre de Création d'Entreprises.

* Voir Annexe 8, Une copie de la lettre d'appui du CARES-CREMUCAM au projet d'implantation d'un Centre de Création et de Développement d'Entreprises à Yaoundé - Cameroun.

** Voir Annexe 9, Extrait du sommaire du projet d'implantation d'un Centre de Création et de Développement d'Entreprises à Yaoundé-Cameroun: Contexte et historique du projet, Objectifs du projet, 17/08/1988.

Nous pensons donc qu'à travers de telles actions, le financement et la garantie des affaires des entrepreneurs oeuvrant sous la supervision du Centre, se trouveront grandement améliorés.

Stratégie 3. Une action conjointe entre les différentes Chambres de Commerce, les Autorités financières, le FOGAPE, les banques et le chercheur-acteur.

Les différentes Chambres de Commerce en collaboration avec le chercheur-acteur peuvent réaliser des regroupements de gens d'affaires (artisans, commerçants, femmes d'affaires, industriels) en Sociétés Interprofessionnelles de Caution Mutuelle. Les activités fondamentales nécessaires à leur bon fonctionnement seront clairement sélectionnées et mises en application. En leur sein, des fonds d'entraide, de financement et de garantie des projets des sociétaires seront constitués.

Le fonds de financement et de garantie des projets servirait à accorder une contre-garantie aux projets des membres de la société de caution mutuelle, ces projets étant alors directement garantis par le FOGAPE ou la banque qui accorde un crédit réescomptable. Les Autorités financières, en l'occurrence la BEAC, se chargeraient du réescompte de ces crédits.

Il est évident que cette stratégie qui fait appel à plusieurs intervenants et à divers mécanismes, pourrait nécessiter une échéance assez longue avant qu'elle soit mise en application. Cependant, son succès peut être assuré si le bien-fondé de toutes ces actions est clairement compris par tous.

8.2 LES STRATÉGIES DE SUPPORT AUX STRATÉGIES MAÎTRESSES

Les stratégies de support aux stratégies maîtresses préconisées dans la section précédente, consistent en la divulgation de toute l'information pertinente sur le système de financement des PME et sur les améliorations possibles de ce système grâce à l'intégration efficace de l'informel organisé.

Pour la bonne poursuite de nos objectifs, nous utiliserons les moyens suivants:

- une série de publications dans le quotidien national (Cameroon Tribune) et dans les revues commerciales, économiques et scientifiques;
- des interventions dans des émissions spéciales à la radio et à la télévision;
- des conférences dans les milieux d'affaires;
- l'organisation des séminaires de formation;
- la rédaction d'un ouvrage tiré du présent travail de recherche.

Sensibilisés et convaincus sur le fait que l'amélioration du système de production des crédits destinés à leurs entreprises passe par leur réelle implication mutuelle à toutes les activités nécessaires, les gens d'affaires du milieu agiront alors à tous les niveaux avec plus de rigueur.

CHAPITRE IX
LE CONTRÔLE DES ACTIONS POUVANT ÊTRE ENTREPRISES

IX

LE CONTRÔLE DES ACTIONS POUVANT ÊTRE ENTREPRISES

Dans l'étape de la validation interne* du modèle conceptuel du processus de financement des PME, nous avons montré qu'une des caractéristiques propres à ce système d'activités humaines, c'est de posséder des mesures de performance et des mécanismes de contrôle.

En effet, à toutes les étapes du processus de financement, les mécanismes de contrôle doivent être présents afin de favoriser l'évolution vers des objectifs plus favorables à l'amélioration du système dans son ensemble.

Lors de l'implantation des changements préconisés ou jugés désirables et faisables, de nouvelles situations problématiques sont susceptibles de naître, car en réalité le système évolue dans un environnement interne et externe dynamique et complexe (complexité au niveau des interrelations). Dans ces circonstances, le contrôle devient:

Une activité permanente d'apprentissage, d'adaptation et de réflexion qui fera cheminer conseillers et intervenants en interrelation vers le choix d'actions pertinentes à une situation problématique donnée²⁰⁵

Ce n'est qu'ainsi que le système évoluera de façon efficiente dans la sélection et la réalisation de meilleurs changements sans jamais atteindre l'amélioration ou la solution optimale.

* Voir: 5.4.1 La validation interne du modèle conceptuel.

²⁰⁵ Paul PRÉVOST, *Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action*, 1983, p. 59.

2^e PARTIE

UNE RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE, THÉORIQUE ET PERSONNELLE
DE L'EXPÉRIENCE VÉCUE

Dans cette deuxième partie, nous présentons en un seul chapitre une réflexion sur la première partie intitulée: "le rapport du diagnostic-intervention". La présentation se fera en trois sections respectives:

- La démarche méthodologique suivie
- Les connaissances acquises
- Les conclusions à tirer de l'expérience vécue

1. LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE SUIVIE

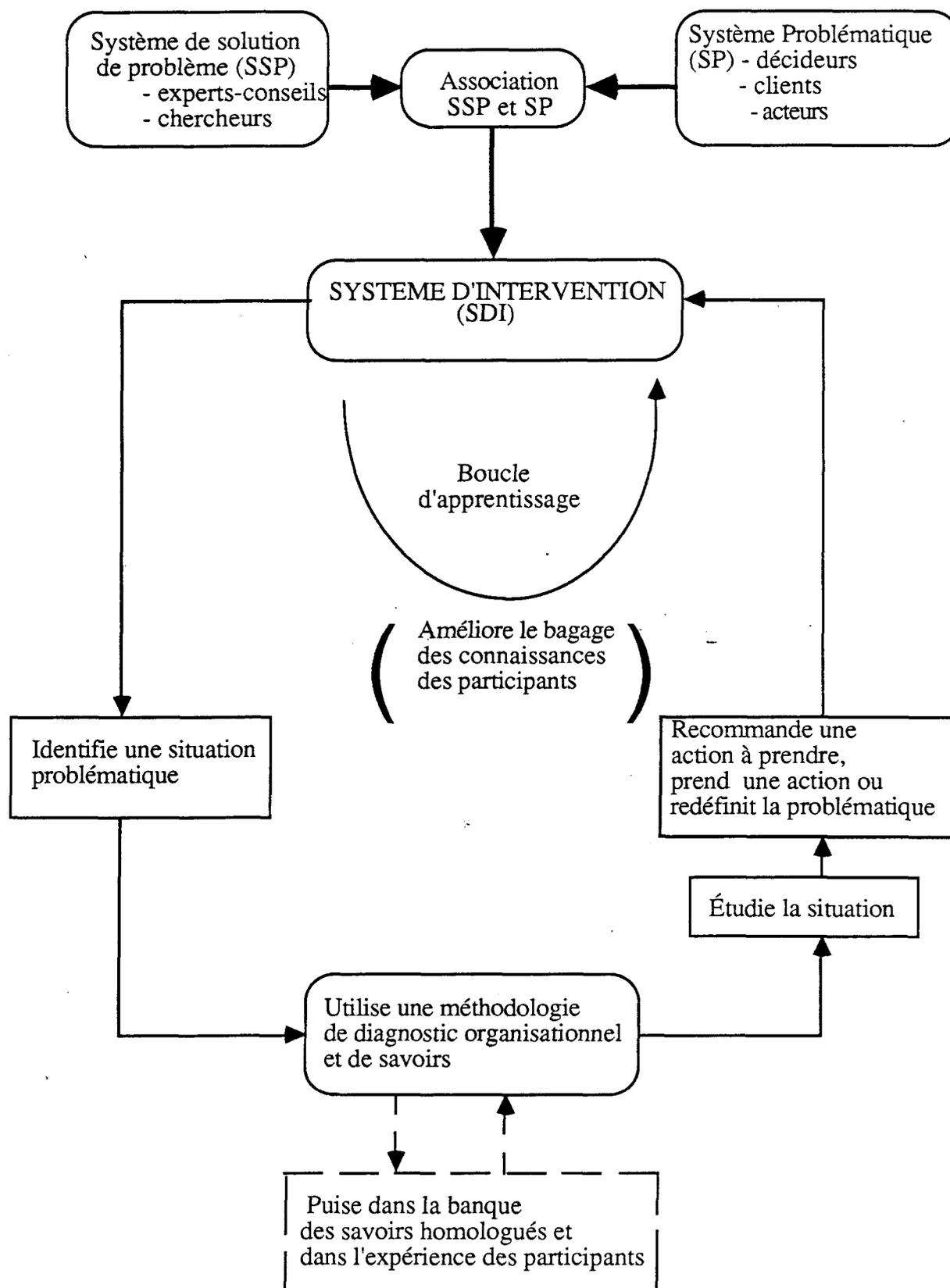
1.1 LE DIAGNOSTIC-INTERVENTION

Le diagnostic-intervention est une démarche qui amène des chercheurs (ou experts) à s'associer à un groupe d'intervenants du milieu problématique, dans le but de constituer un système d'intervention qui investiguera systématiquement une situation problématique afin de poser des actions susceptibles d'améliorer la situation. Tout ceci, se fait dans un processus continu et évolutif d'apprentissage. Et bien plus, nous savons que: «ce concept est plus spécifique que le processus de solution de problème, car il met l'accent sur la phase du diagnostic et englobe une vision particulière des relations experts-intervenants où les premiers, entre autres, n'isolent plus objectivement leurs études, des contingences de l'action²⁰⁶». Le schéma 8 représente dans son ensemble la démarche du diagnostic-intervention dont nous avons tenu compte lors de notre travail de recherche.

À partir du schéma 8, nous présentons en détails les différents niveaux qui constituent la démarche du diagnostic-intervention.

²⁰⁶ Paul PRÉVOST, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, 1983, p. 34.

Schéma 8. La démarche du diagnostic-intervention



1. Comme point de départ, nous avons un "système d'intervention (SDI)" qui est l'association d'un "système de solution de problème (SSP)" et d'un "système problématique (SP)".
 - Le système de solution de problème (SSP) est généralement constitué de chercheurs et (ou) d'experts-conseils. Dans le cas précis du travail qui a été présenté dans la première partie, j'étais le principal chercheur encadré par mon directeur de recherche.
 - Le système problématique (SP) est en général formé de clients, de décideurs et d'acteurs.
 - Le client, c'est la personne qui commande l'étude car elle veut d'abord savoir et si possible, poser ensuite des actes dans le but d'apporter des changements ou des améliorations; dans ce cas, le client est aussi le décideur. Cependant, il est à noter que le client peut commander l'étude sans avoir un pouvoir de décision sur les changements ou les améliorations à réaliser. Concernant ce travail, les principaux clients sont: l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) et le chercheur.
 - Le décideur, c'est le preneur de décision. C'est la personne qui, dans un système d'activités humaines, est apte à changer: le contenu, les activités ou l'organisation du système et qui de surcroît, possède la capacité d'allouer des ressources. Ici les décideurs sont: les responsables des associations ou des tontines d'affaires, les responsables des organismes de financement formel (autorités monétaires, banques,

institutions financières), les responsables de l'UQAC et de l'ACDI chargés des projets de financement au Cameroun.

– L'acteur, c'est la personne qui exécute ou qui fait exécuter les activités du système diagnostiqué. Ici, nous identifions quatre types d'acteurs qui sont: les entrepreneurs ou les gens d'affaires des PME, les responsables des institutions financières et des banques, les membres des tontines d'affaires et le chercheur qui, à un niveau de la recherche devient aussi acteur.

2. Le système d'intervention (SSP et SP en association) peut ensuite identifier une situation jugée ou perçue comme étant problématique. Afin de bien réaliser ce mandat, l'utilisation d'une méthodologie spécifique est recommandée.
3. Pour ce travail, nous avons privilégié une méthodologie de diagnostic organisationnel, en l'occurrence, la méthode des systèmes souples de Peter B. CHECKLAND de l'Université de Lancaster en Grande-Bretagne.

Cette méthode qui a été adaptée à travers une trentaine d'expériences pour satisfaire à la complexité des PMO (PME, Coop, organismes communautaires, petite et moyenne organisation publique et para-publique) fut conçue pour s'attaquer à des situations complexes et peu structurées²⁰⁷.

²⁰⁷ Paul PRÉVOST, *Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action*, 1983, p. 34.

4. Muni d'une méthodologie de diagnostic organisationnel et puisant dans la banque des savoirs homologués* et dans l'expérience des participants, le système d'intervention (SDI) étudie la situation problématique.
5. Cette étude de la situation conduit enfin, le système de solution de problème en accord avec le système problématique, à entreprendre une action effective de changement ou d'amélioration, de recommander une action à entreprendre ou encore de redéfinir la problématique. Tout ceci se fait dans un processus d'apprentissage continu qui améliore les connaissances des participants. D'où l'importance de la boucle d'apprentissage qui apparaît sur le schéma.

La démarche du diagnostic-intervention, ayant été exposée, voyons à présent en quoi consiste: la méthode des systèmes souples.

1.2 LA MÉTHODE DES SYSTÈMES SOUPLES ET LES OUTILS UTILISÉS POUR CONSTITUER LA PROBLÉMATIQUE

Élaborée dans le but de faciliter l'attaque des problèmes complexes (objectifs flous, processus décisionnels incertains, mesures de performance difficiles à obtenir, rationalités multiples chez les acteurs), la méthode des systèmes souples poursuit la démarche d'une méthodologie systémique de diagnostic organisationnel qui met surtout l'accent sur la définition d'une problématique à partir des multiples visions qu'en ont les différentes personnes impliquées. Niant l'existence de solutions optimales a priori pour toute situation

* Ce sont les savoirs reconnus par une communauté scientifique.

problématique, cette méthode ne se situe pas dans l'optique de la découverte et de l'implantation de telles solutions.

Elle est conçue pour favoriser la mise en marche des processus de changement qui n'aboutissent pas à la solution mais à l'évolution d'une situation par l'explication et la confrontation des différentes logiques en présence et par une délibération des acteurs en cause²⁰⁸.

La méthode des systèmes souples se présente comme étant un processus récursif qui se détaille en sept principales étapes qui sont:

- L'élaboration de la problématique ou l'état de la situation
- L'ancrage
- La conceptualisation
- La comparaison
- L'identification des changements possibles
- L'application des changements sélectionnés
- Le contrôle²⁰⁹

Ce sont ces différentes étapes que nous avons suivies et qui apparaissent dans le rapport du diagnostic-intervention présenté dans la première partie.

²⁰⁸ Gabriel GOYETTE et Michèle LESSARD-HÉBERT, *La recherche-action: ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, 1985, p. 229.

²⁰⁹ Paul PRÉVOST, *Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action*, 1983, p. 37.

1. L'élaboration de la problématique ou l'état de la situation

Pour le chercheur, l'élaboration de la problématique consiste à décrire le milieu problématique avec un maximum de précision. Cette description n'est pas une analyse personnelle du problème, mais plutôt la présentation de l'état d'une situation où règne un certain degré d'inquiétude, un malaise.

Cette description doit se faire avec:

Une attitude de grande neutralité signifiant par là qu'à ce stade, il faut éviter autant que possible de modifier la réalité en la forçant dans un cadre préstructuré trop rigide ou en privilégiant un point de vue particulier. La méthode suggère que le chercheur identifie les principaux intervenants partie prenante à la problématique, recueille le plus d'informations possibles sur leurs perspectives respectives et interprète les éléments structurants de sa description de la réalité (structure, processus, climat) en fonction du type d'organisation ou phénomène organisationnel qu'il aborde²¹⁰.

La description de l'image riche de la situation problématique se termine par: «la sélection et la justification avec les intervenants d'un ou de quelques goulots d'étranglement (ou lieux d'améliorations potentielles ou des opportunités de développement) à étudier²¹¹».

Dans le rapport du diagnostic-intervention présenté dans la première partie, nous avons élaboré la problématique sur trois chapitres consécutifs.

²¹⁰ Paul PRÉVOST, *Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action*, 1983, p. 37.

²¹¹ *Idem*, p. 45.

Dans le premier chapitre intitulé: La PME camerounaise, grâce à différentes études et documents publiés sur le Cameroun aussi bien par des individus que des organismes privés ou gouvernementaux, nous avons pu réaliser, la présentation générale des PME camerounaises, pour ensuite faire ressortir, une vue globale de la problématique du financement de ces PME.

Dans le second chapitre, nous avons présenté une vue de la situation du financement des PME sur le terrain. Ici, l'utilisation de questionnaires structurés et semi-structurés ainsi que des entrevues organisées avec les différents intervenants du milieu: entrepreneurs des PME, membres des tontines d'affaires, responsables du financement institutionnalisé, nous ont permis d'obtenir un maximum d'informations; ce qui nous a amené à élaborer la problématique telle qu'elle est perçue sur le terrain. Il est important de signaler que des entrevues personnalisées avec les dirigeants des PME ainsi qu'avec les membres des tontines d'affaires, nous ont permis de compléter certains aspects dont les différents questionnaires sur les petites et moyennes entreprises et sur les tontines* ne faisaient pas état.

Enfin, dans le troisième chapitre où il a été question de la validation, la sélection et la justification de la situation problématique à privilégier, nous n'avons fait qu'établir un consensus sur le problème majeur caractérisant le goulot d'étranglement à partir des propos des gens d'affaires responsables des PME, des membres des tontines d'affaires et des responsables du financement institutionnalisé.

* Les annexes 10 et 11 présentent respectivement les lettres de présentation et les questionnaires sur les PME et les tontines.

2. L'ancrage

Cette étape détermine l'angle sous lequel le problème majeur doit être étudié et fixe également les principaux paramètres du système d'activités humaines devant servir de référence pour l'étude du point litigieux majeur reconnu et sélectionné.

Nous avons donc à ce niveau réalisé: le choix du système pertinent d'après la situation présentée, la définition du système pertinent et la validation de la définition énoncée.

3. La conceptualisation

Alors que l'étape de l'élaboration de la problématique et celle de l'ancrage s'inscrivent dans un processus inductif de recherche, la conceptualisation quant à elle s'inscrit dans un processus déductif.

En effet, la conceptualisation consiste à construire un modèle à partir du point d'ancrage sélectionné et le modèle conceptuel doit être à même de représenter le système d'activités humaines capable d'accomplir les activités nécessaires contenues dans l'énoncé de base. Une validation interne et externe du modèle est nécessaire.

À partir du modèle du processus global menant à la satisfaction des besoins financiers des gens d'affaires, nous avons développé le modèle du processus détaillé d'entraide. Le financement informel organisé a eu pour conséquence d'améliorer le financement formel; nous avons ainsi élaboré un modèle de la structure du système financier de la PME camerounaise.

4. La comparaison

La comparaison consiste à confronter le modèle exploratoire servant de cadre de référence, au modèle descriptif issu de la problématique, afin d'identifier les lieux de changements potentiels à apporter à la situation présentée.

Cette étape nous a conduit à l'identification des différences entre le modèle conceptuel et celui de la réalité problématique. Nous avons ensuite pu dégager l'impact des différences identifiées, sur les activités du modèle descriptif.

5. L'identification des changements possibles

Cette étape est une suite logique à la phase de comparaison. Face à tous les changements potentiels et à leur impact, les intervenants doivent sélectionner ceux qui sont désirables et faisables afin qu'ils soient implantés. Ces changements peuvent toucher: les structures, les procédures, les processus ou les attitudes. Il est cependant important de savoir que:

Les intervenants auront tendance à être conservateurs. Il importe toutefois que le conseiller ne force pas la situation pour imposer des changements élégants ou intellectuellement valorisants pour lui²¹².

Pour notre part, nous avons pu identifier les différentes améliorations au niveau des processus et de la structure du système de financement des PME camerounaises. Toutes ces

²¹² Paul PRÉVOST, *Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action*, 1983, p. 57.

améliorations sont potentiellement réalisables, dépendant du désir et de la volonté des intervenants à vouloir améliorer leurs conditions et celles de tout le système.

6. L'application des changements sélectionnés

Au-delà de l'enthousiasme et de l'habileté développés dans la conception des modèles, l'application des changements sélectionnés requiert une stratégie car il ne faut pas perdre de vue le fait que:

L'application est un processus fonction d'un contexte historique, politique et personnel qui est rarement discuté ouvertement mais qui est évident pour les intervenants...

À cette étape, le concepteur, l'expert-conseil ou le chercheur devrait être considéré, plus que jamais, comme un acteur dont le rôle serait celui de facilitateur du changement et d'un éducateur d'adulte²¹³.

Nous avons élaboré des stratégies maîtresses qui tiennent compte des intervenants du milieu problématique dans leur contexte tout en mettant en évidence l'importance de ce rôle d'acteur qui sera dévolu au chercheur dans cette phase d'amélioration ou d'application des changements jugés désirables et faisables.

7. Le contrôle

Dans ce processus récursif, le contrôle est une activité permanente d'apprentissage, d'adaptation et de réflexion. Surtout n'oublions pas qu'une des caractéristiques propres aux systèmes d'activités humaines, c'est de posséder des mesures de performance et des mécanismes de contrôle.

²¹³ Paul PRÉVOST, *Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action*, 1983, p. 58.

2. LES CONNAISSANCES ACQUISES

2.1 DANS L'ÉLABORATION DE L'IMAGE RICHE

L'élaboration de la situation problématique reliée au financement des PME camerounaises a nécessité, d'une part, une investigation documentaire et, d'autre part, une intervention sur le terrain. Ce qui nous a permis de présenter le système en considérant les trois principaux aspects suivants:

- les gens d'affaires et entrepreneurs des PME (les bénéficiaires du financement),
- les sources de financement institutionnalisés,
- les sources de financement non institutionnalisés.

S'il est vrai que les deux premiers aspects nous ont permis d'acquérir de nouvelles connaissances en élaborant la genèse des PME camerounaises et le financement classique (celui relié aux banques) de ces entreprises, c'est surtout le troisième aspect, relatif au financement informel qui a le plus enrichi nos connaissances.

En effet, partant d'une connaissance très superficielle que nous avions au début de cette recherche, des tontines et de leur fonctionnement, nous avons réussi à faire ressortir des aspects fondamentaux qui caractérisent ces associations. Plus particulièrement, nous avons méthodiquement cerné le fonctionnement des tontines d'affaires puis en associant nos connaissances en finance à cette pratique qui semble si naturelle pour l'initié, nous avons alors élargi et approfondi nos connaissances dans la compréhension des différents mécanismes de ce système tel qu'il est appliqué par les gens d'affaires camerounais.

2.2 DANS LA CONCEPTUALISATION

À l'instar de la précédente phase, celle consacrée à la conceptualisation nous a apporté également de nombreuses connaissances théoriques et pratiques dont certaines pourraient être classées dans la catégorie des révélations.

D'abord, l'élaboration de la section consacrée à la prise en compte de la littérature parlant des associations mutualistes nous a permis de comprendre que le phénomène des tontines n'est pas récent, ni spécifique au Cameroun ou à l'Afrique comme certaines recherches ou études contemporaines ont tendance à le faire croire. En effet, les pratiques mutualistes et les associations afférentes à ces pratiques (cas des tontines) existent depuis les temps immémoriaux. Nous avons compris comment à travers les âges, ces pratiques ont évolué dans différentes civilisations (grecque, romaine, chinoise, japonaise, française et anglaise) pour aboutir aujourd'hui en des versions plus modernes, sous forme de Sociétés de Caution Mutuelle (cas de la France). Nous avons surtout compris que la mutualité a toujours été d'un apport inestimable pour les PME.

Dans la section consacrée à la prise en compte d'une expérience pertinente, nous avons compris comment une véritable réforme était en train de s'opérer au sein du financement informel camerounais. À partir des convictions mutualistes traditionnelles, des gens d'affaires sont arrivés à mettre sur pied un système organisé et efficace d'entraide adapté à leur réalité et à celle de leurs entreprises.

Enfin, la phase de conceptualisation proprement dite nous a permis d'approfondir notre savoir-penser et notre savoir-faire. L'élaboration des différents modèles: global et détaillé, conduit effectivement à apprécier le développement de ces savoirs.

3. LES CONCLUSIONS À TIRER DE L'EXPÉRIENCE VÉCUE

Les conclusions que nous tirons ici, concernent surtout la méthodologie utilisée par rapport à l'expérience de recherche vécue et aux actions devant être entreprises.

Nous avons montré comment la démarche du diagnostic-intervention nous a permis, grâce à l'utilisation d'une méthodologie de diagnostic organisationnel appropriée (la méthode des systèmes souples), de réaliser notre mandat de recherche sur la problématique du financement des PME camerounaises.

Pouvons-nous d'après cette démarche soutenir que nous avons réalisé une véritable recherche-action? C'est à cette interrogation que nous consacrons les lignes qui suivent.

En général, le processus de recherche-action est un ensemble d'activités conjointement effectuées par les chercheurs et les acteurs dans le but de trouver des solutions ou des améliorations à un problème immédiat vécu par les acteurs du milieu problématique et de par ce fait même, d'enrichir leur bagage de savoir cognitif (intellectuel), de savoir-faire (expérience, habilités spécifiques) et de savoir-être (caractéristiques personnelles, attitudes, valeurs, comportements). Il est cependant important de comprendre que:

Pour que la recherche-action atteigne ses objectifs, le chercheur doit demeurer avec l'organisation durant tout le processus d'investigation, le développement des actions à prendre et des

stratégies de changement, de leur application et de leur évaluation²¹⁴

Face à cette condition fondamentale qui doit être respectée pour qu'on puisse parler de recherche-action dans son sens le plus complet, nous pouvons dire que:

- nous avons effectué des visites* d'une durée respective de quatre et deux mois dans le milieu problématique, ce qui nous a permis de procéder à l'investigation nécessaire sur le terrain avec les différents intervenants afin de comprendre la situation telle qu'elle était perçue et d'envisager si possible des voies d'amélioration;
- nous avons établi un consensus autour des différentes propositions ou voies de changements préconisés par les acteurs du milieu problématique. C'est ainsi qu'en passant par la conceptualisation, des stratégies ont ensuite été développées concernant des actions à entreprendre;
- notre rapport de diagnostic-intervention a été rédigé au Canada et non dans le milieu problématique, car les ressources financières qui nous étaient accordées ne nous permettaient pas de pouvoir demeurer en permanence au Cameroun auprès des intervenants concernés.
- nous n'avons pas réalisé l'application des changements retenus ni l'évaluation de leurs résultats;

par conséquent, vu l'absence des phases "application et évaluation", nous ne pouvons pas prétendre avoir réalisé une recherche-action dans le sens absolu de ce terme.

²¹⁴ Paul PRÉVOST, *Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action*, 1983, p. 77.

* La première visite a eu lieu dans le cadre de l'élaboration de la problématique (octobre 1986 à janvier 1987). La deuxième visite était inscrite dans le cadre du projet du Centre de Création d'Entreprises de Yaoundé (mi-novembre 1987 - début janvier 1988).

Cependant, bien que s'inscrivant d'emblée dans le courant de la recherche-action interprétative*, le diagnostic-intervention (implicitement la méthode des systèmes souples) ne garantit pas toujours la réalisation d'une recherche-action, car la pratique a démontré qu'il n'est pas nécessaire d'impliquer systématiquement les intervenants pour diagnostiquer de façon cohérente et pertinente une situation problématique et prendre des actions appropriées²¹⁵.

Quoique notre action au sein du milieu problématique ait été incomplète pour que l'on puisse parler absolument de recherche-action, nous avons néanmoins suivi une démarche de diagnostic-intervention qui a abouti sur des recommandations d'actions à prendre. Plutôt que de nous arrêter à ce stade, nous pensons pouvoir véritablement entrer** dans la phase effective d'application des améliorations sélectionnées (éventuellement d'évaluation des résultats) grâce à la prise en considération des différentes stratégies élaborées. Ainsi, quand nous aurons complété notre démarche sur le terrain avec les différents intervenants du milieu problématique, nous pourrons alors affirmer avoir effectué une démarche complète de recherche-action. Pour cela, la persévérance, la patience et la compréhension sont requises. Car si l'on tient compte que la réalisation d'une véritable recherche-action dépend: du milieu d'intervention, de l'importance de la problématique et des intervenants en cause, des changements préconisés, de la volonté des intervenants à appliquer ces changements et à évaluer leur impact, on peut avoir besoin de plusieurs années de dur labeur avant d'atteindre l'objectif poursuivi qui est: de réaliser une recherche-action complète.

* La recherche-action interprétative pose comme postulat l'existence d'un réel qui n'existe pas en dehors de celui des acteurs. Le pouvoir de changement est accordé aux acteurs.

²¹⁵ Paul PRÉVOST, *Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action*, 1983, p. 82.

** Ceci sera bientôt possible étant donné que le chercheur retourne définitivement au Cameroun.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Préoccupés par les conditions difficiles auxquelles faisaient face les PME camerounaises depuis quelques années déjà et sensibilisés par plusieurs études et rapports qui faisaient état de la présence d'un malaise financier au sein du milieu d'affaires camerounais, nous avons tenu à nous pencher sur cette situation. Le résultat de cet effort se présente aujourd'hui sous la forme d'un mémoire qui doit être considéré comme étant notre contribution à l'effort de construction de la nation camerounaise et du développement de ses petites et moyennes entreprises.

La réalisation de ce travail intitulé:

La problématique du financement des petites et moyennes entreprises (PME) au Cameroun. . . Vers une intégration efficace des tontines dans le processus de financement. Une intervention dans la région de Yaoundé.

a nécessité la mise en application d'une démarche de diagnostic-intervention qui nous a permis d'utiliser, en sept étapes, la méthode des systèmes souples, mieux adaptée pour l'étude des situations organisationnelles complexes.

La présentation de la situation problématique s'est effectuée consécutivement sur trois chapitres.

Dans le premier chapitre consacré à la PME camerounaise, nous avons dans un premier temps réalisé une présentation générale des PME camerounaises. Grâce à des témoignages documentaires, nous avons pu souligner l'importance du rôle des PME dans l'économie et les difficultés auxquelles elles sont globalement confrontées. Dans un second

temps, nous avons cerné une partie des aspects de la problématique du financement des PME au Cameroun.

Afin d'élaborer une problématique valable qui tienne compte de la réalité des intervenants du milieu, nous avons présenté dans le second chapitre, une vue de la situation du financement des PME sur le terrain. Ici, nous avons pris en considération les différentes perceptions qu'ont les trois groupes d'intervenants suivants:

- entrepreneurs des PME ou gens d'affaires,
- responsables et membres du financement informel (tontines),
- responsables du financement institutionnalisé (banques),

de la situation jugée comme étant problématique. De toute cette présentation, nous avons dégagé le schéma du modèle descriptif du processus menant les gens d'affaires à l'obtention du financement externe (formel et informel), puis nous avons réalisé une synthèse de la structure descriptive du système financier de la PME camerounaise. Plusieurs insuffisances ou zones grises ont été repérées sur le modèle descriptif du processus.

Cette intervention sur le terrain nous a surtout permis de comprendre et d'approfondir le fonctionnement des tontines d'affaires; cette compréhension, associée à nos connaissances financières, nous ont apporté un nouvel éclairage sur les différents taux d'intérêts pratiqués au sein de ces associations mutuelles.

La validation, la sélection et la justification de la situation problématique à privilégier ont été effectuées dans le troisième chapitre. Après avoir fait la conciliation entre les difficultés perçues sur le terrain et celles perçues à travers les études ou recherches

documentaires, un consensus s'est établi sur le fait que, le point litigieux majeur, cause de l'étranglement du système, est:

l'insuffisance et l'inadaptation partielles des structures financières actuelles, par rapport aux objectifs visant à faciliter le financement des PME et à rendre les fonds rapidement disponibles pour la réalisation des projets des promoteurs de ces entreprises.

La réalisation de l'ancrage dans le quatrième chapitre nous a permis d'identifier le système de production des crédits nécessaires destinés exclusivement au financement des petites et moyennes entreprises, comme étant le système d'activités humaines qui détermine notre angle d'intervention. Puis, tenant compte des différentes améliorations préconisées par les intervenants du milieu problématique, nous avons formulé un énoncé de base dans lequel, le système de production des crédits destinés aux gens d'affaires est fondé sur le regroupement et l'organisation des individus en associations mutualistes pour la réalisation d'une entraide efficace. Nous avons enfin validé cette définition en utilisant les six critères PECTAP (propriétaire, environnement, clients, activités de transformation, acteurs, point de vue) qui permettent de vérifier que la définition énoncée est cohérente avec la notion de système d'activités humaines.

La phase de conceptualisation a consisté à réaliser un modèle exploratoire conforme à l'énoncé de base sélectionné au point d'ancrage. Le modèle du processus global, menant à la satisfaction des besoins financiers des gens d'affaires, dont les activités essentielles sont:

- se regrouper,
- s'organiser,
- s'entraider,

nous a permis d'élaborer le modèle du processus détaillé dans lequel l'accent a été particulièrement mis sur les activités d'entraide (fondées sur des principes mutualistes). Les

activités du financement formel se sont nettement améliorées grâce à l'organisation du financement informel.

La comparaison que nous avons réalisée au sixième chapitre a conduit à l'identification des différences entre le modèle exploratoire, fruit de la conceptualisation et le modèle descriptif, issu de la situation problématique. Nous avons pu établir que l'impact produit par les nouvelles activités du modèle conceptuel est largement positif. En effet, nous avons dégagé:

- un impact positif dans l'élaboration des études et des dossiers de demande de crédit;
- un impact positif dans la consolidation de l'apport personnel de l'homme d'affaires qui sollicite un emprunt auprès d'une institution financière ou d'une banque;
- un impact positif dans l'étude des dossiers présentés, dans la décision d'accorder ou de refuser le financement et dans le déblocage des fonds nécessaires accordés par l'institution financière ou la banque;
- un impact positif dans la réalisation des projets et des engagements des gens d'affaires.

D'où, un constat général d'accroissement de l'efficacité.

L'identification des changements possibles pouvant apporter une amélioration au système de financement des PME camerounaises a été présenté au septième chapitre. Nous avons établi que toutes les différences identifiées à la phase de comparaison, compte tenu de l'impact positif qu'elles apportent au système financier dans sa globalité, constituent

l'ensemble des changements possibles. Cependant, dépendant du degré d'implication de chaque organisme de financement ou de chaque association de gens d'affaires à vouloir améliorer le système, certains changements seront plus désirables et faisables par certains groupes que par d'autres.

Bien que la phase d'application des changements sélectionnés n'ait encore entraîné aucune action effective de notre part sur le terrain, nous avons tenu à élaborer des stratégies maîtresses (soutenues par des stratégies de support) qui tiennent compte des intervenants du milieu problématique dans leur contexte et du rôle d'acteur qui sera dévolu au chercheur dans cette phase. En effet, pour la mise en application des changements jugés désirables et faisables, nous avons envisagé trois actions possibles:

1. Une action conjointe du CARES-CREMUCAM et du chercheur-acteur;
2. Une action conjointe du CARES-CREMUCAM, du Centre de Création d'Entreprises de Yaoundé et du chercheur-acteur;
3. Une action conjointe entre les différentes Chambres de Commerce, les Autorités financières, le FOGAPE, les banques et le chercheur-acteur.

Enfin, dans le neuvième chapitre qui met un terme au rapport du diagnostic-intervention, nous montrons que le contrôle est une activité permanente d'apprentissage, d'adaptation et de réflexion qui se retrouve à toutes les étapes du processus.

Dans la seconde partie de ce travail de recherche, nous avons tout simplement réalisé une réflexion méthodologique, théorique et personnelle de l'expérience vécue. Ayant effectué

une démarche de diagnostic-intervention au cours de cette recherche, nous pensons qu'en retournant de nouveau sur le terrain, nous réaliserons une démarche complète de recherche-action grâce aux actions permettant l'application (et plus tard l'évaluation) des changements désirables et faisables identifiés par les intervenants concernés.

BIBLIOGRAPHIE

- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL, Cameroun. Ligne de crédit, appui aux PME/PMI, Canada, 1986.
- ATANGANA, ONANA, Benoît, Proposition d'une politique pour favoriser l'entrepreneurship et la P.M.E. Étude du cas du Cameroun, Revue Camerounaise de Management, n° 2, Cameroun, 1986.
- BALLA, AMOUGOU, Thomas. Les tontines au Cameroun: analyse et essai d'intégration dans le circuit économique, Thèse de doctorat de 3ème cycle ès-sciences économiques, Université de Yaoundé, Cameroun, 1983.
- BANQUE DE FRANCE, Les principaux mécanismes de distribution du crédit, 1977.
- BANQUE INTERNATIONALE DE L'AFRIQUE OCCIDENTALE (BIAO), Politique de la Banque en matière de crédit. Diagnostic concernant les secteurs PME/PMI, Cameroun, 1987.
- BANQUE MONDIALE, Emploi et développement de la petite entreprise, février 1978.
- BIYA, Paul, Le Chef de l'État à CTV, Cameroon Tribune, n° 3804, 20 février 1987.
- BIYA, Paul, Le Président à l'Assemblée Nationale. Relevons le défi et ... gagnons, Cameroon Tribune, n° 3899, juin 1987.
- BIZAGUET, Armand, Les origines du crédit mutuel, Le crédit mutuel, DUNOD, Paris, 1967.
- BLONDEAU, Gérard J., Le financement de l'entreprise, Publication Les Affaires Inc., Montréal, 1970.
- CENTRE NATIONAL D'ASSISTANCE AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, Décret no 71/Df/332 du 19 juillet 1971 portant statut du CAPME, Cameroun.
- CENTRE NATIONAL D'ASSISTANCE AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, Rapport d'activités pour l'exercice 1986/1987, Cameroun.
- CENTRE NATIONAL D'ASSISTANCE AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, Loi no 70/LF/7 du 20 mai 1970 portant création du CAPME, Cameroun.

CERCLE CAMEROUNAIS DE RÉFLEXION ET D'ÉTUDES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES (CARES), Statuts, 1985.

CERCLE CAMEROUNAIS DE RÉFLEXION ET D'ÉTUDES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES, Règlement intérieur, 1985.

CHOMEL, André, Crédit coopératif et crédit mutuel, Le crédit mutuel, DUNOD, Paris, 1967.

COLAS, François, Caisse Centrale de Coopération Économique, Ligne de Crédit accordée à la Banque Camerounaise de Développement (BCD) pour le financement des P.M.E., Évaluation des résultats, Cameroun, 1981.

CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, Rapport sur le thème: problème de distribution du crédit, Cameroun, 1983.

CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, Rapport sur le thème: promotion et financement des petites et moyennes entreprises nationales, Cameroun, 1983.

CONSEIL RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT, SAGUENAY-LAC-ST-JEAN-CHIBOUGAMAU, L'entraide économique a-t-elle un avenir? À certaines conditions, oui, Un avis du CRD-02 et l'Université du Québec à Chicoutimi, Janvier 1983.

CÔTÉ, Pierre-Paul, Aspects généraux du financement de l'entreprise, conférence donnée à la session des cours de perfectionnement de la Chambre des notaires du Québec, 1977.

CRÉDIT MUTUEL DU CAMEROUN (CREMUCAM), Règlement intérieur, 1986.

CRÉDIT MUTUEL DU CAMEROUN (CREMUCAM), Statuts, 1986.

D'ALAYER, Christian, Cameroun, Haro sur les banques!, Journal de l'Économie Africaine, 1986.

DE SAINT-BASILE, Pierre, La banque française de l'agriculture et le crédit mutuel libre, Le crédit mutuel, DUNOD, Paris, 1967.

DEGAND, Jean, Financement de l'équipement, Les Éditions d'Organisation, Paris-Bruxelles, 1965.

DEVAUD, A., Almanach de la coopération pour 1867, Le crédit mutuel, DUNOD, Paris, 1967.

DJOUMBISSIE, NEMPO, G., Franc-Contribuer, Épargne dans la société traditionnelle africaine, Éditions Littéraires, Douala, Cameroun.

DUCRET, Dominique, Une tradition au service des affaires: la tontine, le Monde Diplomatique, 1986.

- FONDS D'AIDE ET DE GARANTIE DES CRÉDITS AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, Communication: Financement, soutien et encadrement des P.M.E. camerounaises, Cameroun, 1986.
- FONDS D'AIDE ET DE GARANTIE DES CRÉDITS AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, Décret no 84/150 du 13 juin 1984 portant création et organisation du FOGAPE, Cameroun, 1984.
- FONDS D'AIDE ET DE GARANTIE DES CRÉDITS AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, Règlement intérieur, Cameroun, 1985.
- FONDS D'AIDE ET DE GARANTIE DES CRÉDITS AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, Tables-rondes organisées par le Ministère de la condition féminine sur la femme et le crédit bancaire, Cameroun.
- GAGNON, Jean H., La PME face à la crise financière, Les Éditions Agence d'Arc, Montréal, 1983.
- GAULLIER, Jean-Pierre, Le crédit mutuel dans les circuits monétaires et financiers, Le crédit mutuel, DUNOD, Paris, 1967.
- GINGEMBRE, Léon, LIPS, Pierre, Le crédit mutuel et les PME, Le crédit mutuel, DUNOD, Paris, 1967.
- GOBIN, Gilles, Les opérations bancaires et leurs fondements économiques, DUNOD, Paris, 1980.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC, L'épargne, Rapport du groupe de travail sur l'épargne au Québec, Québec, 1980.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Les PME au Québec. État de la situation, Rapport du ministre délégué aux PME, Québec, 1986.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Les PME au Québec. État de la situation, Rapport du ministre délégué aux PME, Québec, 1987.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC, Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, La capitalisation des entreprises, mars 1984.
- GOYETTE, Gabriel et LESSARD-HÉBERT, Michèle, La recherche-action: ses fonctions, ses fondements et son instrumentation, Conseil québécois de la recherche sociale, juin 1985.
- LEKOA, Liboire, Roger, Du suivi des P.M.E.: Cas du FOGAPE, mémoire du diplôme d'études supérieures de commerce, ESSEC, Cameroun, 1985.
- LEVITSKY, Jacob, Le financement de la petite entreprise, le huitième congrès international de la petite entreprise, octobre 1981.

- LUSZTIG, SCHWAB et CHAREST, Gestion financière, Québec, 1983.
- MBENDA, BEHALAL, Georges, L'état actuel de la situation économique au Cameroun. Les promoteurs, le financement et les investissements au sein du Centre: les grandes lignes, les salaires du personnel camerounais utilisé par le Centre: les grandes lignes, Pour le Consortium UQAC-LMB Experts-conseils, Centre de Création et de Développement d'Entreprises à Yaoundé, Cameroun, février 1988.
- MINISTÈRE DES FINANCES, Arrêté no 00931/MINFI/DCE/D, portant conditions de banque, Cameroun, 1986.
- MINISTÈRE DU PLAN ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE, Ve Plan quinquennal de développement économique, social et culturel, République du Cameroun.
- MORISSETTE, Denis, O'SHAUGHNESSY, Wilson, Décisions financières de l'entreprise, investissement, financement et politique de dividende, Les Editions SMG, Trois-Rivières, Québec, 1988.
- MVONDO, NTONGO, Benjamin, Entrepreneurship passe par les P.M.E.: Sources et types de financement aux P.M.E. camerounaises, Colloque Québec-Afrique, Québec, 1986.
- NJAMBE, NGUIJOH, Richard, L'impact du Fonds d'Aide et de Garantie des Crédits (FOGAPE) sur le développement des petites et moyennes entreprises camerounaises, mémoire de maîtrise ès-sciences économiques, Université de Yaoundé, 1986.
- PRÉVOST, Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, Chicoutimi, 1983.
- REMONDON, R., Histoire générale du travail: le monde romain, Le crédit mutuel, DUNOD, Paris, 1967.
- RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN, Loi no 57/LF/19 du 12 juin 1967 sur la liberté d'association, Cameroun, 1967.
- RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN, Loi no 84-03 de juillet 1984, portant Code des Investissements, Cameroun, 1984.
- RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN, Ordonnance no 85/002 du 31 août 1985, relative à l'exercice de l'activité des Établissements de Crédit, Cameroun.
- SABOT, Roger, Les organismes de caution mutuelle à moyen terme de l'industrie et du commerce, de l'artisanat et des professions libérales, Le crédit mutuel, DUNOD, Paris, 1967.
- SOCIÉTÉ CAMEROUNAISE DE BANQUE, Grande première protocole d'accord SCB-FOGAPE, Alpha Info News, n° 9, 1986.

- TCHANQUE, Pierre, Nos hommes d'affaires doivent tourner le dos à la facilité, Cameroon Tribune, n° 3800, 16 février 1987.
- TCHANQUE, Pierre, Un signe hautement positif, Cameroon Tribune, n° 3599, juin 1986.
- TEDGA, Paul-John, Marc, Le retour des allemands, Africa International, n° 199, novembre 1987.
- TEDGA, Paul-John, Marc, Tontines. à tout va, Afrique Asie, n° 376, 1986. ←
- TEDGA, Paul-John, Marc, Un trou de 360 milliards, Africa International, n° 200, décembre 1987.
- TIKOBAN, Développement ou rentabilité: le faux dilemme des banques, mémoire, École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), Douala, Cameroun, 1985.
- TSANGA, Delphine, Conférence de presse, Journal Cameroon Tribune, n° 1811, Cameroun, 1980.
- TUROT, Paul, Quelques expériences étrangères de crédit mutuel, Le crédit mutuel, DUNOD, Paris, 1967.
- WANGA, Martine, L'importance économique des tontines au Cameroun, mémoire de maîtrise de sciences économiques, Université de Yaoundé, Cameroun, 1983.
- ZENTZ, Paul, Institutions et techniques du crédit professionnel mutuel, Le crédit mutuel, DUNOD, Paris, 1967.

ANNEXE 1

LISTE CHRONOLOGIQUE DES ACTIONS ENGAGÉES EN FAVEUR
DES PME AU CAMEROUN: DE 1965 À 1978

LIGNE DE CREDIT B.M./C.C.C.E. AUPRES DE LA B.C.D.

Chronologie des actions engagées en faveur des petites et moyennes entreprises au Cameroun

- Dès 1965 : intervention de l'Association pour la Formation des Cadres de l'Administration et de l'Industrie (AFCA) sur financement F.E.D.
- Janvier 1968 : décret instituant le régime fiscal applicable aux P.M.E.
- Février 1968 : début de la mission SATEC d'assistance à la promotion et au démarrage de PME camerounaises (financement Fonds d'Aide et de Coopération "F.A.C." jusqu'en 1973)
- Août 1968 (à Mars 1974) :
programme du B I T pour aider au lancement du C.A.P.M.E.
- 20 Mai 1970 : loi n° 70/LF 7 portant création du Centre National d'Assistance aux petites et moyennes entreprises (CAPME)
- Septembre 1970 (à Mars 1973) : Programme Pilote d'Entretien et de Réparation "P.P.E.R." - création d'un atelier de machines-outils pour l'entretien et la réparation à Bassa, sur financement ONUDI.
- 19 Juillet 1971 : décret n° 71/DF/332 portant Statuts du CAPME.
- 24 Août 1971 : décret n° 71/DF/413 portant création de la Société Nationale des Domaines Industriels du Cameroun (SONADIC) et approuvant ses Statuts (sans effet jusqu'à ce jour).
- 14 Octobre 1971 : décret n° 71/DF/502 portant création d'un fonds de garantie des crédits aux petites et moyennes entreprises camerounaises.
- Août 1973 : nomination de M. KINGA, premier Directeur National du CAPME.
- Septembre 1973 : regroupement du PPER au sein du CAPME.
- 18 Septembre 1973 : lettre du Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire demandant à la C.C.C.E. d'intervenir dans le financement du programme quinquennal de promotion des PME élaboré par la SATEC.
- Février 1974 : La Banque Centrale (BEAC) admet au réescompte au taux privilégié les prêts à court terme accordés aux PME, par les banques dans la limite de 20% de leur cote globale.
- Avril 1974 : début du Projet du Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD) : assistance préparatoire au CAPME.
- 2 Avril 1975 : décret n° 75/238 portant création du Fonds d'aide et de garantie des crédits aux petites et moyennes entreprises camerounaises (FOGAPE) et abrogeant le décret du 14.10.1971.
- 11 Avril 1975: Comité Monétaire National fait obligation aux banques de réserver 20% de leurs crédits à court terme aux PME camerounaises.

.../...

Mai-Juin 1975 : décisions de la Banque Mondiale et de la Caisse Centrale de Coopération Economique d'accorder une ligne de crédit à la Banque Camerounaise de Développement.

Application de ces accords :

- 8 Juin 1975 : convention d'application entre le CAPME et la SATEC.
 - 11 Juin 1975 : convention d'application entre le CAPME et l'AFCA
 - 30 Juillet 1975 : accord de crédit entre l'Association Internationale de Développement et le Gouvernement Camerounais (3 millions de US \$).
 - 30 Juillet 1975 : accord de projet entre l'Association Internationale de Développement et la B.C.D.
 - Décembre 1975 : contrats entre le PNUD, le CAPME, la SATEC et l'AFCA.
 - 30 Décembre 1975 : convention d'ouverture de crédit entre la CCCE et la B.C.D. (6 millions de F.F.).
 - 28 Janvier 1976 : accord de financement entre le Gouvernement Camerounais et la B.C.D. (3 millions de US \$).
 - 30 Juillet 1976 : entrée en vigueur effective des contrats avec l'Association Internationale de Développement.
 - Octobre 1976 : fin de la mise en place des équipes SATEC, AFCA. arrivée des experts détachés auprès de la B.C.D.
- Juin 1977 : Le PNUD n'assure plus à partir de cette date le financement de l'assistance technique (SATEC et AFCA).
La Caisse Centrale et la Banque Mondiale prendront le relais.
- En 1978 : Création des antennes de Bamenda, Garoua, Yaoundé et Douala du CAPME.
- 4 Novembre 1978 :
Protocole d'accord entre le Gouvernement Camerounais et la République Fédérale d'Allemagne pour la promotion des PME : assistance au CAPME et au FOGAPE (prestations du personnel et fourniture de matériels).

Assistances en cours à ce jour :

- B I T : formation des cadres du CAPME.
- G T Z : (Allemagne) auprès du CAPME.
- ONUDI : renforcement de l'atelier de BASSA (CAPME).

ANNEXE 2

LE BILAN DE L'ACTION DE LA SOCIÉTÉ D'AIDE
TECHNIQUE ET DE COOPÉRATION (SATEC) AU CAMEROUN

LIGNE DE CREDIT B.M./C.C.C.E. AUPRES DE LA B.C.D.

BILAN QUANTITATIF DE L'ACTION DE PROMOTION DE LA "S.A.T.E.C."
DU 15.2.1968 AU 31.12.1974A/ ENTREPRISES CREEES OU EN COURS DE CREATION

Entreprises	Localisation	Date de mise en production	Investissements réalisés en Millions de CFA	Emplois créés
<u>I. Entreprises en production au 31.12.1974</u>				
Laverie (LAVOMATIC)	Douala	12.68	8	5
Glaces alimentaires	EDEA	10.69	6	10
Fabrique de remorques (SA3C) ...	Douala	10.69	3	7
Glaces hydriques (SOBOCAM)	Douala	11.70	45	30
Confiturerie (CONFICAM)	OBOKOE	12.70	3	10
Pressing (MODERNA)	Yaoundé	07.71	8	15
Sables et Gravieres	Douala	06.71	35	17
Glaces alimentaires	Douala	10.71	3	6
Savonnerie	Bessi	10.71	8	10
Fabrique de cahiers (SAFCA)	Yaoundé	03.72	158	40
Fabrique de matelas (SICOCAM) ..	Douala	05.72	23	17
Fabrique de Yaourts (CAMLAIT) ..	Douala	05.72	19	9
Conserverie Maïs	Bafoussam	08.72	12	6
Extension Hôtel Beauséjour	Douala	11.72	44	NC
Glaces alimentaires	Yaoundé	06.73	3	4
Savonnerie du Nord	Garoua	08.73	22	15
Savonnerie de l'Ouest (SCC).....	Bafoussam	09.73	28	18
Boulangerie Industrielle	Bamenda	12.73	37	38
Menuiserie Métallique	Douala	12.73	34	16
Décorticage Café	Bafang	04.74	47	15
Menuiserie Industrielle (COFRECAM)	Douala	01.74	15	10
TCHAYA OPTIQUE	Douala	05.74	6	5
Horlogerie (SUIS-CAM)	Douala	07.74	12	6
Boulangerie Industrielle	Douala	12.74	15	6
PILCAM	Douala	08.74	410	140
			1.004	455

Entreprises	Localisation	Date de mise en product.	Investis. en Mil. de F. CFA	Emplois créés	Commentaires
II. <u>Entreprises réalisées ayant suspendu provisoirement ou définitivement leur activité</u>					
Pêches (CAMEP)	Douala	08.69	8	10	Arrêté définitivement
Glaces alimentaires	Nkongsamba	10.69	3	6	Arrêté.
Glaces alimentaires	Garoua	01.70	3	6	Arrêté provisoirement
Glaces alimentaires	Bafoussam	11.70	3	6	Activité sporadique.
Glaces alimentaires	Kumba	11.70	3	6	Activité sporadique.
Vin de raphia	Bafoussam	07.71	8	11	Arrêté provisoirement
Glaces hydriques	Nkongsamba	05.72	37	22	Arrêté provisoirement
Plastique	Penja	05.70	51	50	Arrêté définitivement
Fabrique de malettes	Douala	06.72	4	10	Arrêté provisoirement
Miroiterie	Douala	01.73	2	3	Arrêté définitivement
			122	130	

Entreprises	Localisation	Investissem. en Mil.de F.CFA	Emplois créés	Commentaires
<u>III. Projets en cours de réalisation au 31.12.74</u>				
Fabrique de chaussures (CHAUSCAM)	Yaoundé	43	36	Bâtiments en cours de construction.
Fabrique de stylos à billes	Yaoundé	48	18	Négociation avec groupe étranger.
Tissus Jersey	Douala	36	100	Bâtiments construits.
Jouets OLYMPIE	M'Balmayo	48	12	Bâtiment en cours de finition
Maroquinerie	Penja	51	50	Reprise Mungo Plastique.
Production papier hy- giénique	Douala	18	20	Mise au point de la production
Transformation du bois SINTRABOIS	M'Balmayo	800	600	Partie équipements installée.
Chaussures de luxe ...	Yaoundé	10	15	Réception partielle des équipements.
Confiturerie	Bertoua	20	15	Bâtiment en cours de construction.
		1.074	866	
<u>TOTAL GENERAL</u>		2.200	1.451	

B/ PROJETS EN ATTENTE DE REALISATION

10 projets ayant un agrément administratif en attente de réalisation représentaient au 31.12.1974 un investissement de 586 millions de F. CFA, devant créer 248 emplois.

ANNEXE 3

FORMULE DU STATUT DES TONTINES ET DU RÈGLEMENT
INTÉRIEUR D'APRÈS G. DJOUMBISSIE

Une formule de statut, de toutes celles qui nous ont été suggérées ici et là à travers différents groupes, nous a semblé mieux élaborée ; aussi la présentons-nous ici comme standard :

TITRE DE L'ASSOCIATION :

.....

.....

EN ABREGÉ (.....

SIEGE

STATUTS

Article 1 –

L'association dite est un organisme coutumier à caractère d'œuvre d'entraide.

Elle a pour objectif la pratique du franc-contribuer.

Sa durée est illimitée.

Son siège est à ; il peut être transféré sur décision de l'ordre des francs-contribuables en tout autre lieu de la république du

L'..... a été déclarée et son récépissé a été délivré par le ministre chargé de l'Administration territoriale sous No le, journal officiel du

Article 2. –

L'..... est ouverte à tous, sans distinction de sexe, d'origine, ni de religion.

Article 3. –

Les moyens d'action de l'..... sont la mise à contribution des partisans entre eux, les tenues de séances de travail et les tenues d'assemblées périodiques.

L'..... peut prendre toutes les initiatives propres à promouvoir et étendre les activités du franc-contribuer, à améliorer ou développer l'aide aux partisans.

Article 4. –

L'..... s'interdit toute discussion ou manifestation représentant un caractère politique, tribal, confessionnel.

RESSOURCES

Article 5. –

L'..... subvient à ses besoins grâce aux (cotisations) des partisans.

Les dépenses sont ordonnancées par le président.

Les ressources créées sous différents rapports traditionnels du franc-contribuer ne peuvent et ne doivent servir que les propos pour lesquels elles ont été créées.

Les différents rapports visés à l'alinéa 3 du présent article sont :

- le shwa (rapport de la mise à contribution) ;
- le paméa (rapport d'épargne direct) ;
- le manntôtt (rapport des ressources flottantes) ;
- le suïssôtt (rapport du fond de prévoyance) ;
- le teindou (rapport des frais de fonctionnement).

L'..... peut engager des exercices sous différents régimes et créer des rapports nouveaux, conformément à la disposition prévue par l'article 3 alinéa 2 ci-dessus.

Les exercices du franc-contribuer sont constatés par des rapports de séances transcrits sans blâmes ni ratures, sur le korini (registre spécial) tenu au siège de l'association.

Article 6. –

L'..... est représentée en justice et dans les actes de la vie par le président ou son représentant.

Article 7. –

L'..... se compose de partisans actifs. Pour être partisan, il faut être agréé et partager les activités du franc-contribuer.

Article 8. –

La qualité de partisan se perd : par défaut d'activité dans l'exercice du franc-contribuer, par démission, par radiation prononcée pour motif grave par l'ordre des francs-contribuables ou par des conseillers désignés à cet effet ; le partisan intéressé ayant été préalablement appelé à fournir des explications, sauf recours à l'Assemblée générale.

AFFILIATION

Article 9. –

L'..... s'intègre dans des structures définies et mises en place conformément à la charte culturelle de la république du

ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT

Article 10. –

L'..... est administrée par un ordre de francs-contribuables composé :

- d'un président : (personne qui a initié la création du groupe) ;*
- d'un secrétaire : (une personne choisie par le président) ;*
- d'un trésorier : (une personne élue par l'assemblée générale) ;*
- d'un pideu : (une personne élue par l'assemblée générale).*

Article 11. –

L'ordre des francs-contribuables est notamment chargée de :

- fixer les programmes d'actions ;*
- conduire les séances de travail ;*
- produire le rapport annuel d'activités, les comptes et bilans.*

Les membres de l'ordre des francs-contribuables sont des partisans actifs et en outre responsables vis-à-vis de tous les autres partisans au sein de l'association.

Les fonctions de l'ordre des francs-contribuables sont toutefois soumises à la supervision de son président.

Article 12. –

Les membres de l'ordre des francs-contribuables en tant que partisans n'ont droit à aucune rémunération en raison de l'exercice de leurs fonctions ; toutefois, à la fin de chaque exercice, l'association prend en charge leurs primes votées par l'assemblée générale.

Article 13. –

Le président de l'ordre des francs-contribuables est parallèlement président de l'assemblée générale.

Le mandat du président est à vie

A la mort de celui-ci l'assemblée générale vote son héritier, sur l'organisation du secrétaire en poste, ce dernier et le trésorier n'ayant pas le droit de se porter candidats.

Article 14. —

L'assemblée générale se réunit au moins 4 fois l'an, sur convocation du président.

Les convocations ainsi que l'ordre du jour doivent parvenir aux membres 15 jours au moins avant la date de la réunion.

Article 15. —

L'assemblée générale délibère valablement si les 2/3 de ses membres sont présents.

Les délibérations de l'assemblée sont constatées par les procès-verbaux transcrits sur un registre tenu au siège de l'association puis signés par le président et le secrétaire.

**DISPOSITIONS DIVERSES
ET FINALES**

Article 16. —

L'ordre des francs-contribuables peut être consolidé au fur et à mesure des besoins.

En cas de vacances, les absents sont remplacés.

Article 17. —

Les statuts peuvent être modifiés sur l'initiative de l'ordre des francs-contribuables.

Dans tous les cas, les statuts ne peuvent être modifiés qu'à la présence de tous les membres de l'ordre des francs-contribuables ; laquelle présence devant être constatée par leurs signatures apposées sur une (feuille de présence).

Toute modification ou changement de ses éléments doit être portés à la connaissance de l'Administration compétente, dans les conditions prévues à l'alinéa précédent.

Article 18. —

En cas de dissolution de l'assemblée générale doit être appelée à se prononcer ; et elle doit comprendre au moins les 2/3, plus tous les membres de l'ordre des francs-contribuables.

Si cette proportion n'est pas atteinte, l'assemblée est convoquée à nouveau, mais à 15 jours d'intervalle. Elle peut, cette fois, délibérer valablement, quel que soit le nombre des partisans présents.

L'assemblée désigne en son sein, un ou plusieurs commissaires chargés de la liquidation des biens de l'association.

Elle attribue l'actif mot à une ou plusieurs Associations similaires.

Article 19. —

Le président doit effectuer en bonne date, à la Préfecture, les déclarations relatives aux :

– Modifications apportées au titre, aux statuts ou à la composition de l'ordre des francs-contribuables ;

– Branches créées ;

– *Changement d'adresse du siège ;*

– *Causes de dissolution éventuelle.*

Article 20. –

Les règlements intérieurs sont élaborés par l'ordre des francs-contribuables et approuvés par l'assemblée générale.

Les présents statuts ont été élaborés par l'ordre des francs-contribuables et approuvés par l'assemblée constitutive.

Pour l'ordre des francs-contribuables :

LE SECRÉTAIRE

LE PRÉSIDENT

Dans le dossier d'une association, au statut, souvent sont joints d'autres éléments qui sont :

– le règlement intérieur ;

– le procès-verbal de l'assemblée constitutive ;

– le (bureau directeur) qui est à l'instar de l'ordre des francs-contribuables ;

– une lettre au Ministre.

Du règlement intérieur, le modèle que nous avons jugé bon retenir est le suivant :

TITRE DE L'ASSOCIATION :

EN ABREGÉ (.....

SIEGE :

REGLEMENT INTERIEUR

Article 1. –

Le présent règlement intérieur n'est pas en contradiction avec nos statuts.

Article 2. –

L'ordre des francs-contribuables de Association conformément aux principes fondamentaux de nos statuts.

Ses réunions se tiennent où besoin se fait sentir, mais un lieu fixe est choisi en son sein pour ses bureaux et son fonctionnement.

Article 3. –

Le respect de la hiérarchie est de toute rigueur dans et les règles de politesse y sont respectées. Ainsi il est strictement interdit lors des séances de travail :

- de causer une perturbation ;
- de prendre la parole sans y être invité ou autorisé par le Pideu ;
- de manquer son obole-à-devoir ;
- de manquer de respect aux officiers supérieurs ;
- d'arriver en retard aux séances de travaux ;
- de fumer ou de boire avant la clôture des travaux ;
- de s'endormir ou de chamailler ;
- de bagarrer.

Des récidives dans ce domaine sont punies sévèrement par peine pécuniaire ; mais en cas d'entêtement, (ces récidives) peuvent être exclues sans appel.

Article 4. –

Détourneur de denier de l'association et débiteur défaillant peuvent être sujets à la liability civile, voir même pénale.

Article 5. –

Toutes les factures de l'association seront soigneusement conservées par le trésorier, après avoir été soumises au président revêtues de la signature et du sceau de ce dernier et réglées.

Article 6. –

Pour toutes modification au présent règlement intérieur, le président informera les administrations compétentes des amendements qui y seront apportés.

Pour l'ordre des francs-contribuables :

LE SECRÉTAIRE

LE PRÉSIDENT

Ceux qui concoctèrent le règlement intérieur ci-dessus exposé, nous leur en sommes cependant reconnaissants, ignoraient sans doute les 13 clauses fondamentales du franc-contribuer. Pour plus d'efficacité, elles doivent être incluses dans le règlement intérieur.

Nous citerons ces clauses plus loin, à travers les pages qui suivent.

Du Procès-verbal de l'assemblée constitutive, c'est la formule ci-dessous qui a retenu notre attention :

**PROCES – VERBAL
DE L'ASSEMBLÉE CONSTITUTIVE**

L'an et le

*Les partisans du franc-contribuer se sont réunis
en assemblée générale constitutive, à
chez Monsieur.....*

Une feuille de présence a été établie et tous les participants l'ont signée.

*Monsieur..... prend la
présidence de l'assemblée.*

Le président constate, d'après la feuille de présence, que le nombre de participants est suffisant pour créer une association en vue d'exercice le franc-contribuer.

Il déclare alors la séance ouverte.

Il donne l'ordre du jour qui est le suivant :

- Statuts de l'association ;

- Règlement intérieur ;
- L'Ordre des francs-contribuables.

La discussion est ensuite ouverte et diverses explications sont échangées entre les participants et le président.

Le président met alors aux voix les résolutions suivantes :

(a) Première résolution : le président expose que les statuts et le règlement intérieur ont été élaborés.

La lecture des statuts est donnée à l'assemblée.

La discussion est entamée. Mise aux voix, les statuts sont approuvés.

(b) Deuxième résolution : la lecture du règlement intérieur est donnée à l'assemblée.

La discussion est entamée. Mise aux voix le règlement intérieur est approuvé.

(c) Troisième résolution : les candidats à la trésorerie et au poste de Pideu sont présentés à l'assemblée.

La discussion est entamée. Mise aux voix :

- Monsieur est élu Trésorier ;
- Monsieur est élu Pideu ;

Le président nomme Monsieur Secrétaire.

L'ordre du jour étant épuisé, Monsieur le Président lève la séance à

Fait en 4 originaux à

Ce..... 19.....

LE SECRÉTAIRE

LE PRÉSIDENT

De l'ordre des francs-contribuables (ou bureau directeur), il suffit d'établir une feuille ainsi qu'il suit :

ORDRE DES FRANCS – CONTRIBUABLES

(1) – Monsieur , Pideu ;

(2) – Monsieur Secrétaire ;

(3) – Monsieur , Trésorier ;

(4) – Monsieur , Président ;

De la lettre au Ministre, nous avons eu le plaisir d'admirer celle dont nous présentons le libellé ci-dessous :

Fait à le

A Monsieur le Ministre d'État
chargé de l'Administration
Territoriale
A.
S/C de
Monsieur le Préfet
du Département du
.....
A.

Monsieur le Ministre,

Nous avons l'honneur de vous prier de bien vouloir accorder à notre association, en création à, une reconnaissance juridique, pour lui permettre de fonctionner légalement, dans l'esprit de la loi n° 67/lf/19, du 12 juin 1967, sur la liberté d'association.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de notre haute considération.

Pour l'ordre des francs-contribuables,

Le PRÉSIDENT

LES PROCÉDÉS DU FRANC – CONTRIBUER

A l'avance, soulignons que le franc-contribuer est un système d'épargne basé sur la mise à contribution : aujourd'hui, par vos apports, vous collaborez en vue de notre progrès ; et demain, à notre tour, au moyen de nos apports, nous participons à vous élever.

Le problème de l'un doit mobiliser l'ensemble : et le succès de l'individu, lequel individu ignoré de ce scrabland de civilisation importée doit réjouir tout le groupe !

Comme son nom l'indique, le franc-contribuer est une franchise financière. Ses opérations consistent en différentes manières de brasser la monnaie, pour asseoir l'ensemble de l'économie d'un groupe d'individus ou d'une collectivité donnée et la propulser vers l'éclosion, dans un élan désiré.

Le regroupement des francs-contribuables connaît socialement quatre rangs, traduisant ainsi une forme de sélection classique et nous en distinguerons :

- les enfants ;
- les hommes qui se cherchent ;
- les commerçants moyens ;
- les trusts.

La régularité de cette sélection classique doit d'emblée inspirer l'homme de bon sens : ce sont les échelons hiérarchiques du franc-contribuer à gravir respectivement.

Combien de temps faut-il pour parvenir au plus haut degré ? Il est libre à l'individu de se le fixer. En principe, on peut partir de peu et y parvenir : il suffit de connaître les rouages de la pratique, d'être entreprenant et pas paresseux, d'avoir le sens des affaires.

ANNEXE 4

EXTRAITS DE:

A) MÉMOIRE DE MAÎTRISE DE MARTINE WANGA

B) THÈSE DE DOCTORAT DE 3^{ème} CYCLE DE THOMAS BALLA AMOUGOU

A) MARTINE WANGA

CHAPITRE II - LES TONTINES AVEC TAUX D'INTERET

Ce type de tontine est beaucoup plus fréquent chez les ressortissants de l'Ouest-Cameroun. Nous verrons d'abord leur organisation à la fois en milieu villageois et urbain, ensuite nous en analyserons les facteurs déterminants.

SECTION 1 - ORGANISATION

Le "NTCHWA" (tontine), comme on l'appelle dans la plupart des langues vernaculaires de la province de l'Ouest du Cameroun, peut être considéré comme une association d'épargne et de crédit assez originale dans cette zone. En effet, parmi toutes les formes d'associations traditionnelles d'épargne et de crédit pratiquées, il s'est révélé que seul le "NTCHWA" applique systématiquement le calcul de l'intérêt tant en milieu villageois qu'urbain parce que poursuivant des buts essentiellement économiques.

I - En milieu villageois

Son siège se trouve généralement dans la maison du notable qui préside les réunions et qui garde les fonds collectés. En échange de ses services, on le paie avec des produits vivriers. Chaque membre verse régulièrement une somme fixée. L'ensemble des fonds est géré par un Secrétaire élu qui s'occupe des opérations d'écriture.

Quand un membre du "NTCHWA" veut réaliser une affaire, il peut formuler une demande. L'assemblée des membres lui accorde alors un prêt de montant variable suivant l'"étoffe" financière de l'emprunteur et le degré de confiance qu'il inspire. Tous les membres assistent à la remise du prêt. L'argent ainsi emprunté est remboursable avec un intérêt qui est variable selon la durée du prêt.

II - En milieu urbain

Il existe une autre forme de "NTCHWA" pratiquée couramment en milieu urbain et qui est l'apanage des hommes d'affaires.

A chaque séance, la somme cotisée est mise en vente aux enchères et tout membre désireux de "manger ce tour" doit pouvoir

proposer le prix qu'il veut payer. Ce prix représente l'intérêt qu'il attache au prêt qu'il désire obtenir. Cet intérêt fluctue en fonction du nombre de demandeurs. Si ce nombre est grand, l'intérêt à payer sera élevé car la demande étant supérieure à l'offre, les demandeurs iront à l'enchère et il y aura hausse de prix. Mais s'il y a un seul ou très peu de demandeurs, le phénomène inverse se produira. Nous supposons que ne peuvent concourir que ceux qui n'ont pas encore bénéficié de la tontine.

Un exemple : si les cotisations ont donné 3 000 000 F et que trois membres sont candidats pour acheter cette somme, on fixe une mise à prix : disons 300 000 F. Un premier candidat peut proposer 400 000 F, un autre 450 000 F et un troisième 600 000 F. C'est finalement le plus offrant enchérisseur qui enlèvera le prêt si aucun des deux autres ne propose plus. Néanmoins l'assemblée des membres exige comme garantie préalable l'aval d'un autre membre de la réunion et l'émission de deux chèques barrés anti-datés vierges et signés (l'un au nom du bénéficiaire, l'autre au nom de l'aval). Cette disposition permet à l'assemblée des membres, en cas de non remboursement, de se présenter à la banque pour qu'elle y porte la mention "chèque sans provision". Ceci leur permettra de porter plainte contre le membre insolvable. Ce faisant les membres ignorent que cette pratique est illégale et que dans ce cas les deux parties sont fautive.

Dans notre exemple les 600 000 F représentent l'intérêt des 3 000 000 F empruntés. Le taux d'intérêt est donc de 20 %. Les taux pratiqués sont généralement très élevés et ils peuvent même dépasser 50 % pour atteindre même 100 % voire plus.

Les enchères ainsi recueillies constituent un fonds à nouveau prêtée avec intérêt aux membres. Certaines tontines n'ont d'ailleurs pas de caisse et les enchères sont obligées de circuler à tout moment entre les membres. Ainsi lorsque le montant des enchères n'égalise pas à celui de la tontine, on le répartit en petits lots prêtés pour une durée courte. Les petits prêts sont donc remboursables avec un intérêt à l'échéance.

Mais quand le montant des enchères égale à celui de la tontine, on le vend à un bénéficiaire volontaire.

Exemple : On arrive au sixième mois et le montant du fonds des enchères

B) THOMAS BALLA AMOUGOU

Le tableau 2 décrit une tontine de grands commerçants bamiléés dans la ville de Douala. Les crédits qui y sont octroyés servent généralement à financer des opérations à caractère spéculatif tels que les achats de denrées alimentaires de première nécessité (riz, farine, sucre), le dédouanement d'une marchandise à un moment de pénurie, l'achat d'un fonds de commerce en liquidation ou de marchandises vendues aux enchères... etc. Le fonds destiné à financer ces crédits est constitué des quotes-parts de chaque membre (500 mille F CFA par mois) et des intérêts versés par les débiteurs. Cet argent est alors vendu aux enchères à partir d'un taux d'intérêt minimum (ici 10 %) ou "mise à prix" fixé d'un commun accord par tous les membres, et c'est à celui qui paiera les intérêts les plus élevés que reviendra le crédit. Ces intérêts sont payés au moment même où le crédit vous est accordé, non pas en le retranchant de celui-ci, mais avec vos ressources propres. Ce qui témoigne en même temps de vos capacités de remboursement.

Au mois de janvier, date de démarrage de cette tontine, les avoirs de celle-ci sont de 6 millions F CFA. Ces avoirs sont vendus aux enchères à un taux d'intérêt minimum de 10 %. Les postulants à ce crédit proposent l'un après l'autre des taux supérieurs à 10 % et toujours de plus en plus élevés. Le taux d'intérêt le plus élevé 35 % est proposé par le sociétaire numéro 3 qui consent de ce fait à verser séance tenante 2,1 millions de F CFA d'intérêt⁽¹⁾ pour un crédit de 6 millions de F CFA. Au mois de février, seul 5,5 millions F CFA sur les 6 millions sont vendus aux enchères aux membres qui sollicitent le crédit⁽²⁾. Le taux d'intérêt le plus élevé est également de 35 % ; il est proposé par le sociétaire numéro 4 qui verse alors à la tontine un intérêt de 1,925 million de F CFA.

(1) Nous analyserons ces intérêts dans le chapitre 3.

(2) En limitant le crédit à 5,5 millions, on tient compte du fait que celui qui l'achètera, avait déjà épargné 500.000 F CFA au mois de janvier.

Au mois de mars le taux d'intérêt le plus élevé est de 40 %, soit 2 millions de F CFA en contrepartie d'un crédit de 5.000.000 F CFA. Ce crédit est "gagné" par le sociétaire numéro 1. En décembre, sur les 6 millions cotisés, 500 mille F CFA seulement sont destinés à financer le crédit car le dernier sociétaire à en bénéficier (le membre numéro 7) a déjà épargné au cours des onze mois écoulés 5,5 millions de F CFA. Chaque membre ne pouvant d'autre part bénéficier que d'un crédit au cours d'une période correspondant au cycle de rotation, le sociétaire numéro 7 sera le seul postulant de ce crédit et paiera en conséquence le taux d'intérêt minimum de 10 %.

A la fin de la période qui est ici l'année, tous les crédits doivent être remboursés et ceux-ci associés aux intérêts versés⁽¹⁾ au cours des différentes réunions sont répartis à tous les membres. Si les quotes-parts versées par les sociétaires pour constituer le fonds de crédit étaient variables, la répartition se ferait en fonction des apports de chacun. La complexité des opérations dans ce dernier cas fait qu'on lui préfère le modèle à quotes-parts fixes et égales pour tous les membres.

(1) - Dans certaines tontines du même type, les intérêts perçus sont aussitôt vendus aux enchères au même titre que les fonds de crédit. La vente ne devant s'arrêter que lorsqu'il n'y aurait plus de postulants au crédit.

sociétaires ne sont pas informés de l'usage que leur partenaire fera du crédit qui lui est octroyé. Ces crédits sont de court terme, les délais de remboursement atteignant rarement deux ans. Ils courent généralement sur une période inférieure ou égale à un an. Ces crédits se distinguent également de ceux des établissements financiers par leur faible volume qui est généralement de quelques dizaines ou centaines de milliers de francs CFA. On rencontre cependant dans des villes de grande activité économique comme Douala, des tontines de commerçants où les crédits financés s'élèvent parfois à plusieurs dizaines de millions de francs CFA. On notera enfin ainsi que nous allons le voir ci-dessous, que les intérêts débiteurs et créditeurs en vigueur dans les tontines sont supérieurs à ceux qui sont appliqués dans les établissements financiers.

Dans la tontine décrite au tableau 8 (page 33), la valeur nominale des sommes versées par les sociétaires en échange du crédit qu'ils perçoivent atteint les 40% de la valeur de ce crédit; la valeur la plus faible étant de 10%. Faut-il, dans le rapport que nous voulons établir entre les taux des intérêts pratiqués par les tontines et ceux en vigueur dans les établissements financiers, assimiler ces pourcentages aux taux des intérêts débiteurs perçus dans ces tontines?

L'argent que les sociétaires versent aux tontines en contrepartie du crédit qu'ils perçoivent ^{diffèrent} des intérêts perçus par les établissements financiers sur plusieurs points:

- les intérêts des banques sont perçus en fin de période alors que la rémunération du crédit dans la tontine se fait au moment de sa souscription.

- le "crédit" de la tontine comprend non seulement les cotisations des autres sociétaires mais également celle du débiteur. La valeur réelle du crédit qui lui est allouée est donc inférieure à la somme perçue d'un montant égal à son versement propre.

Les taux de rémunération proposés par les sociétaires en échange du crédit qu'ils souscrivent ne représentent donc pas les taux des intérêts réellement perçus dans les tontines. Ce taux d'intérêt réel peut être calculé de la manière suivante: soient

r^* = taux de rémunération proposé par un sociétaire pour l'acquisition du crédit (nous l'appellerons le taux d'intérêt débiteur apparent).

V = valeur nominale de la somme versée par un sociétaire en contrepartie du crédit qui lui est octroyé.

n = le nombre des membres de la tontine

j = indice désignant le sociétaire ($j = 1 \dots n$)

t = temps

E_{jt} = montant de la cotisation du sociétaire j à la date t

r' = taux d'intérêt débiteur réel non actualisé

r = taux d'intérêt débiteur réel.

Dans les tontines décrites, au tableau 8, le montant des versements est fixé le même pour tous les sociétaires et durant toute la période. E_{jt} est donc une constante que nous désignons par E et le montant global des versements au cours d'une réunion est égal à nE .

Si le montant de "crédit" est égal à la valeur totale des versements comme c'est le cas au cours de la première réunion tenue au mois de janvier, on a:

$$r^* = \frac{V}{nE} \quad (1)$$

En retranchant du montant global de la somme perçue par le débiteur le montant de son propre versement, on obtient la valeur réelle du crédit qui lui a été alloué. Il est donc égal à $(n-1)E$.

Le taux d'intérêt attaché à cette valeur du crédit est le taux d'intérêt débiteur réel non actualisé car comme nous l'avons dit plus haut, il est perçu non pas en fin de période mais au moment où le crédit est souscrit.

on a donc:

$$r' = \frac{V}{(n-1)E} \quad (2)$$

De l'équation (1) et (2) l'on tire:

$$r' = \frac{r^*n}{n-1} \quad (3)$$

Si i désigne le taux d'actualisation, le taux d'intérêt débiteur réel est:

$$r = r'(1+i)^t \quad (4)$$

En remplaçant r' par sa valeur dans l'équation (4) on a:

$$r = \frac{n}{n-1} r^* (1+i)^t \quad (5)$$

Le taux d'intérêt débiteur réel est égal au taux d'intérêt débiteur apparent actualisé en fin de période multiplié par $\frac{n}{n-1}$ n désignant le nombre de membres de la tontine.

Dans la tontine décrite au tableau 8 le sociétaire n° 3 a souscrit au mois de janvier un crédit de 6 millions F CFA en versant à la tontine 2 100 000 F CFA représentant un taux d'intérêt débiteur apparent de 35%.

La tontine compte 12 membres et la période est de 1 an. Si l'on estime à 5,25% le taux d'actualisation (1) le taux d'intérêt débiteur réel réclamé au sociétaire n° 3 est:

$$r = \frac{n}{n-1} r^* (1+i)^t = \frac{12}{11} \times 0,35 (1+0,0525) = 40,18\%$$

(1) C'est la valeur du taux d'intérêt créditeur d'un dépôt à terme de 1 an et d'une valeur comprise entre 2 millions et 5 millions FCFA (période du 29/12/1975 au 14/4/1980) cf. Tableau 15c.

Si l'on compare ce taux d'intérêt à ceux perçus par les établissements financiers dans le cadre du crédit à court terme, on relève qu'il est au moins deux fois plus élevé que ces derniers. On serait donc tenté de conclure au vu de l'article 16 du décret n° 74/628 du 3 juillet 1974 portant réglementation des établissements financiers autres que les banques (1) que les intérêts débiteurs appliqués dans les tontines sont des taux usuraires.

Les tontines, ^{différent} des établissements financiers par le fait qu'elles sont des institutions auto-gérées ou les membres sont en même temps les offreurs de service et les bénéficiaires. Les agents qui épargnent et ceux qui empruntent sont ici intimement liés. Les intérêts débiteurs versés par les différents membres bénéficient à l'ensemble de l'association, ils peuvent être répartis en fonction de l'épargne de chacun à la fin de la période (2) ou alors dépensés pour un investissement commun. Les intérêts débiteurs dans les tontines sont donc dans une large mesure une épargne supplémentaire qui porte encore à un niveau plus élevé la propension à épargner des sociétaires.

Dans la tontine décrite au tableau 8, les intérêts débiteurs versés par l'ensemble des membres sont de 11 225 000 F CFA. Si ces intérêts étaient à la fin de la période répartis entre les différents sociétaires, chacun percevrait sous forme d'intérêt créditeur, une somme de 935 417 F CFA représentant un taux d'intérêt créditeur égal au moins à 15,62% (3). Ce taux d'intérêt créditeur qui

(1) cf. page 107 paragraphe B.

(2) Marie -Paule DURAN relève dans son enquête sur le Mouvement coopératif de Crédit dans la région du Kivu au Zaïre que 20% des membres épargnent dans ces associations à cause des intérêts perçus.

(3) Le taux d'intérêt créditeur de 15,63% correspond à une épargne de 6 000 000 F CFA sur une période de 12 mois. Cette épargne a été réalisée dans la tontine du tableau 8 par le sociétaire N° 7 qui est le dernier membre à qui la tontine fait crédit. Pour les autres membres le taux d'intérêt créditeur perçu sur la base de leur épargne réelle durant la période est supérieure à 15,63%.

est en moyenne 4 fois supérieur (1) à celui pratiqué par les banques et autres établissements financiers vient donc réduire le niveau réel des taux d'intérêt débiteurs.

Cependant cette remarque n'est vraie que lorsque l'agent emprunteur est membre de la tontine. En effet si le débiteur est un étranger, il ne lui est pas versé à la fin de la période une partie des intérêts qui lui ont été exigés.

D'une manière générale, et malgré le caractère autogéré des tontines et le niveau élevé des taux d'intérêt créditeurs, les taux d'intérêts débiteurs réels appliqués dans les tontines sont supérieurs à ceux en vigueur dans les banques et autres établissements financiers, taux d'intérêts que les emprunteurs sont contraints d'accepter à défaut de pouvoir satisfaire aux exigences des établissements financiers.

Les garanties de remboursement qu'exigent les établissements financiers et les formalités administratives que doivent remplir les demandeurs de crédit^{ne} peuvent dans l'ensemble être satisfaites que par une très faible minorité de Camerounais et ne sont pas de nature à répondre avec célérité aux besoins de leurs clients. Nous examinerons ces conditions des crédit dans 4 établissements financiers parmi lesquels une banque commerciale, la Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale Cameroun (BIAOC), un établissement financier à caractère bancaire le Crédit Foncier du Cameroun (CFC), et 2 établissements financiers spécialisés, le Fonds National de Développement Rural (FONADER) et la Société Camerounaise d'Équipement (SCE).

(1) Nous avons retenu comme élément de comparaison les taux d'intérêt créditeurs fixés par arrêté du 14/12/1980 (tableau 15d). On notera que ce rapport des taux d'intérêt est inférieur au rapport des valeurs nominales des intérêts perçus dans les tontines et dans les établissements financiers (voir pages 103 et 113). Le calcul effectué à la page 103 est plus précis alors que celui-ci ne détermine qu'une moyenne.

ANNEXE 5

FICHE DE RENSEIGNEMENTS POUR LA CONSTITUTION D'UN
DOSSIER DE DEMANDE DE CONCOURS AU FOGAPE

EM/ABD
FONDS D'AIDE ET DE GARANTIE DES CREDITS
AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
(FOGAPE)

B.P. 1591 YAOUNDE

Tél. : 23.38.59 - 22.37.26

Télex : KN 8395

INSPECTION GENERALE

FICHE DE RENSEIGNEMENTS POUR LA CONSTITUTION D'UN DOSSIER
DE DEMANDE DE CONCOURS AU FOGAPE

I.- PIECES CONSTITUTIVES DU DOSSIER

A. PIECES OBLIGATOIRES A FOURNIR A L'APPUI DE TOUTE DEMANDE DE CONCOURS
A L'EXCLUSION DES DEMANDES DE FINANCEMENT DE MARCHÉ

- 1°) Demande sur imprimé FOGAPE
- 2°) Photocopie de la carte nationale d'identité du promoteur
- 3°) Statuts de la Société
- 4°) Curriculum vitae du promoteur
- 5°) Curriculum vitae du responsable technique (pour les entreprises dont l'activité est très technique)
- 6°) Autorisation administrative (pour les établissements de tourisme, d'exploitation du sol ou du sous-sol, d'exploitation forestière, les pharmacies, les formations sanitaires, scolaires, les laboratoires d'analyses médicales, les entreprises de transport en commun, les cabinets d'expertise comptable, les entreprises de transit, les bureaux d'études architecturales, les commissariats aux avaries, les bureaux d'expertise automobile, etc...)

B.- PIECES ADDITIVES OBLIGATOIRES A FOURNIR A L'APPUI D'UNE DEMANDE DE CONCOURS POUR LA CREATION D'UNE ENTREPRISE

- 1°) Une étude de faisabilité conforme au canevas ci-dessous détaillé à la partie II de la présente fiche de renseignements ;
- 2°) Les plans et devis des constructions figurant dans le programme d'investissement ;
- 3°) Les factures proforma des équipements figurant dans le programme d'investissement.

C.- PIECES ADDITIVES OBLIGATOIRES A FOURNIR A L'APPUI D'UNE DEMANDE DE CONCOURS POUR LE RENFORCEMENT DES INVESTISSEMENTS, L'EXTENSION OU LA MODERNISATION D'UNE ENTREPRISE EXISTANTE

- 1°) Les bilans des trois derniers exercices certifiés par un cabinet comptable agréé ;
- 2°) La déclaration statistique et fiscale du dernier exercice ;
- 3°) Les pièces justificatives de l'immatriculation de l'entreprise au Registre du Commerce et au Fichier Central des Entreprises ;
- 4°) L'état détaillé de l'utilisation du crédit sollicité assorti d'un planning de réalisations ;
- 5°) Les plans de constructions, les devis et les factures proforma à l'appui du programme d'investissement ;
- 6°) Une étude du marché et de la rentabilité de l'entreprise couvrant toute la période du crédit.

D.- PIECES ADDITIVES OBLIGATOIRES A FOURNIR A L'APPUI D'UNE DEMANDE DE CONCOURS POUR LE FINANCEMENT DU FONDS DE ROULEMENT D'UNE ENTREPRISE EXISTANTE

- 1°) Les bilans des trois derniers exercices certifiés par un cabinet comptable agréé ;

- 2°) La déclaration statistique et fiscale du dernier exercice ;
- 3°) Les pièces justificatives de l'immatriculation de l'entreprise au Registre du Commerce et au Fichier Central des Entreprises ;
- 4°) Un état d'évaluation du besoin en fonds de roulement ;
- 5°) Une étude du marché et de la rentabilité du projet couvrant toute la période du crédit.

E.- PIECES OBLIGATOIRES A FOURNIR A L'APPUI D'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT
OU DE CAUTIONNEMENT DE COMMANDE, DE LETTRE-COMMANDE OU DE MARCHÉ

- 1°) Une demande sur imprimé FOGAPE ;
- 2°) Un exemplaire du bon de commande, de la lettre-commande ou du marché dûment signé (e) et enregistré (e) ;
- 3°) Une attestation de virement irrévocable des règlements afférents à la commande, à la lettre-commande ou au marché, au compte du FOGAPE n° 376.0500.177-97 ouvert dans les livres de la B.C.D à YAOUNDE, signée par les gestionnaires des crédits, conjointement avec le Trésorier ou le Comptable chargé des paiements ;
- 4°) Une attestation de provision budgétaire signée par le gestionnaire des crédits ;
- 5°) Des photocopies des procès-verbaux de réception des travaux antérieurement exécutés par l'entreprise demanderesse (dans le cas d'un marché de travaux) ;
- 6°) Les pièces justificatives de l'immatriculation de l'entreprise au Registre du Commerce et au Fichier Central des Entreprises ;
- 7°) Une photocopie de la carte nationale d'identité du promoteur.

*

*

*

II.- CANEVAS TYPE D'UNE ETUDE DE FAISABILITE

A.- PRESENTATION SOMMAIRE DU PROJET

- 1°) Objet
- 2°) Opportunité
- 3°) Intérêt économique et social.

B.- ETUDE DU MARCHE

- 1°) Présentation du produit
- 2°) Analyse de l'offre
- 3°) Analyse de la demande
- 4°) Confrontation de l'offre et de la demande
- 5°) La concurrence
- 6°) Circuit de distribution
- 7°) Prévision des ventes.

C.- ETUDE TECHNIQUE (pour une entreprise de production)

- 1°) Processus de fabrication ou de production
- 2°) Description des infrastructures et des équipements
- 3°) Planning de réalisation des investissements.

D.- PROGRAMME D'INVESTISSEMENT CHIFFRE ET DETAILLE

Dans cette rubrique le besoin en fonds de roulement doit être justifié et le montant des investissements doit correspondre à celui des devis et factures proforma joints au dossier.

E.- SCHEMA DE FINANCEMENT

- Apport personnel (nature et valeur)
- Crédits des tiers (fournisseurs, banques)
- Crédit FOGAPE.

F.- ETUDE DE LA RENTABILITE

- 1°) Estimation des recettes prévisionnelles ;
- 2°) Analyse des charges d'exploitation ;
- 3°) Tableau d'amortissement des immobilisations ;
- 4°) Tableau d'amortissement du crédit ;
- 5°) Compte d'exploitation prévisionnelle ;
- 6°) Compte de trésorerie prévisionnelle : Tableau Ressources/Emplois.

L'étude de faisabilité du projet est soumise au FOGAPE accompagnée d'une lettre signée du promoteur et précisant l'objet, le montant et la nature du crédit sollicité.

ANNEXE 6
EXTRAIT D'UN RÈGLEMENT INTÉRIEUR
D'UNE TONTINE D'AFFAIRES À YAOUNDÉ

**EXTRAIT D'UN RÈGLEMENT INTÉRIEUR
D'UNE TONTINE D'AFFAIRES À YAOUNDÉ**

PRÉAMBULE

Article 1er: Il est ouvert entre les soussignés figurant sur la liste en annexe du présent règlement intérieur, une réunion dénommée "TONTINES DES AMIS DU 7".

Article 2: Cette tontine est apolitique et a pour but de contribuer à la promotion sociale de ses membres et de créer entre eux un esprit d'entraide mutuelle.

Article 3: La réunion est mensuelle et se tient le 7 de chaque mois et à 19 h 00 très précises au domicile de Monsieur.....

Article 4: La Direction de ladite réunion est assurée par un comité ou Bureau comprenant:

- un Président
- un Vice-président
- un Secrétaire
- un Secrétaire-Adjoint
- un Commissaire aux comptes
- un Censeur.

Article 5: Les fonctions des membres du Bureau sont bénévoles, mais ils peuvent percevoir des indemnités votées à la fin de chaque exercice par l'Assemblée Générale.

Ils perçoivent également des indemnités en cas de missions spéciales dont ils peuvent être chargés.

Article 6: Les charges des membres du Bureau sont réparties comme suit:

- a) le président veille à l'application générale du présent règlement intérieur; règle tous les problèmes d'ordre administratif, judiciaire et financier de la "tontine", nomme le président de séance, règle les différends entre les membres, sa voix est prépondérante et il décide en dernier ressort. Il garde les documents et pièces de garantie.
- b) Le secrétaire supplée le président dans ses fonctions et le remplace d'office en cas d'empêchement. Il tient la comptabilité de la tontine et présente le rapport à la fin de l'exercice.
- c) Le commissaire aux comptes veille sur la bonne marche des affaires financières de la tontine; surveille les entrées et sorties des fonds. Éclaircit chaque membre sur la demande de dernier de toutes les opérations financières; il a, à tout moment accès aux documents comptables de la tontine qu'il ne peut garder plus de 7 jours.
- d) Le censeur est chargé de la discipline, de faire respecter les règlements d'ordre social. Il applique des amendes et les récupère. Il gère tous les fonds destinés aux manifestations de la tontine (décès, maladie, nourriture, fêtes). Il recueille les objections qui doivent être formulées par écrit et présentées au Bureau par ses soins.

Article 7: Le taux mensuel de la tontine est progressif et a pour plancher 300 000 (trois cent mille francs cfa) par membre.

Article 8: Dès l'ouverture de la tontine à 19 h 00 précises, la montre du président et/ou du censeur faisant foi, le versement se fait immédiatement en numéraires, les chèques n'étant pas acceptés. Tous les versements se font en billets de 10000 francs ou de 5000 francs. Toute personne dont la quote-part contient des billets de 1 000 francs paiera une amende de 5 000 francs.

Article 9:

a) Un membre empêché et qui délègue sa quote-part à un autre membre présent à l'heure du versement est considéré comme présent et ne tombe pas sous le coup de retardataire.

b) Le retard est considéré à partir de 19 h 15 minutes pour 1 000 francs jusqu'à la sortie.

Article 10: L'ordre de déroulement des opérations est le suivant:

1. remboursement des petits lots
2. versement des quotes-parts du gros lot
3. vente du gros lot et ensuite du petit lot
4. divers.

Article 11: L'adjudication est la règle adoptée pour bénéficier de quelque somme d'argent que ce soit; elle a lieu immédiatement après la collecte des petits et gros lots sans attendre les retardataires en la personne physique.

Article 12: Le montant du gros lot est arrêté à 9 000 000 x 2 francs CFA. Le taux de mise à prix est de 5 %.

Article 13:

- a) L'avaliste est tenu, sans qu'il lui soit possible d'invoquer le bénéfice de discussion ou de division, à honorer tous les engagements pour lesquels il a donné sa caution. Il reste aussi entendu qu'on ne peut pas s'avaliser soi-même et que les époux ne peuvent pas s'avaliser entre eux.
- b) Quand le montant du petit lot est au-dessus de 300 000 frs, le bénéficiaire ne peut pas se faire avaliser par son avaliste principal.
- c) Les chèques des Sociétés ne sont pas acceptés.

Article 14:

- a) Le bénéficiaire adjudicataire ne peut entrer en jouissance du montant de la tontine qu'après avoir remis au trésorier deux chèques: le sien et celui de son avaliste chacun d'un montant de 9 000 000 francs. Le chèque du bénéficiaire est émis à l'ordre de l'avaliste et gardé par le président.
- b) Aucun membre ne peut avaliser plus de deux (2) personnes et seul le chèque de l'avaliste est émis à l'ordre du président général. Pour les personnes ayant plusieurs noms, les chèques de garantie à émettre après adjudication doivent avoir pour émetteur le bénéficiaire de l'adjudication.

- c) Aucun membre ne saurait se faire accompagner à l'une des séances de la tontine par une personne étrangère.

TITRE 1: DES SANCTIONS

Article 15:

- a) Si un membre force l'adjudication et refuse après le lot, il s'expose à une amende de 5 % sur le montant du taux adjudgé. Le lot est remis à l'avant-dernier adjudicataire au taux d'achat de ce dernier qui paie aussi 5 % s'il refuse à son tour de le prendre ainsi de suite.
- b) Cette règle est valable aussi bien pour les gros que pour les petits lots.

Article 16:

- a) Le manquement jusqu'à la fin de la soirée constitue une défaillance sanctionnée par une amende de 50 % de la quote-part pour celui qui a déjà bénéficié et de 20 % pour celui qui n'a pas encore bénéficié.
- b) Le défaillant et son avaliste demeurent liés par sa dette qu'ils doivent obligatoirement et de manière solidaire libérer avant toute opération de leur part dans la tontine. Le non paiement par le débiteur principal de sa quote-part et des petits lots qu'il aurait contractés auparavant oblige automatiquement son ou ses avalistes à continuer à payer sa quote-part et à rembourser les petits lots dont il s'est porté garant et pris avant la défaillance constatée. Les petits lots seront garantis par un chèque du bénéficiaire d'un montant du petit lot pris.

c) En cas de refus de la part de l'avaliste d'honorer l'engagement qu'il aurait pris en portant caution du débiteur principal, le président général de la tontine bénéficiaire du chèque, remettra ce dernier à l'encaissement dans les 24 heures qui suivent en vue de l'ouverture d'une action judiciaire. Ce n'est que quand la tontine aura entièrement désintéressé que l'avaliste pourra recevoir le chèque émis par le débiteur principal en vue de se faire rembourser.

d) Pour la poursuite du débiteur principal défaillant, un comité réunissant au moins les 2/3 des inscrits doit délibérer. Toute action isolée étant formellement interdite. Le procès-verbal autorisant la poursuite sera signé par tous les membres.

Article 17:

a) Les intérêts résultant des produits des adjudications constituent les biens communs de la tontine. Ils sont immédiatement mis en vente par lot de 100 000 frs, 500 000 frs et 1 000 000 frs CFA par tranche d'un tiers (1/3) du montant global aux mises à prix de 10 000 frs CFA.

b) Les intérêts sont additionnés au lot pour être débités au bénéficiaire qui s'engage à rembourser la totalité le 7 du mois prochain. En cas de non remboursement, il tombe sous le coup de l'article 15 (b). Tout acheteur d'un lot signe dans le cahier de vente des petits lots et laisse un avaliste de garantie quand le montant dépasse 1 000 000 F.CFA. La règle d'aval ici est la même que pour les gros lots.

Article 18: Dès que le montant des intérêts atteint celui du gros lot de la tontine, il est mis en adjudication au même titre que ce dernier, ce qui diminue le nombre de tours.

Article 19: Tout membre auteur d'un scandale (injures, menaces de ramasser l'argent sur la table, dispute de nourriture ou qui amène un étranger à la réunion paie un carton de Champagne qu'il amène le mois prochain, faute de quoi il tombe sous le coup de l'article 15(b).

Article 20: Le bavardage est sanctionné à 500 francs.

Article 21: DE L'EXCLUSION

Le bureau par la personne de son président général et/ou de son secrétaire peut à tout moment proposer l'exclusion, après avoir exposé le motif aux autres membres de la tontine. Et si l'exclusion est approuvée par la majorité des 2/3 des inscrits, le membre exclu peut prétendre au remboursement immédiat de ses droits; mais s'il démissionne volontairement, il attendra la fin du cycle pour se voir rembourser sans intérêts aucun.

Article 22: DE L'ADHÉSION

a) Chaque nouvelle adhésion doit faire l'objet d'une demande écrite sous couvert du membre ancien qui présente le nouveau candidat qu'il doit automatiquement cautionner. Ladite demande sera adressée au président général de la tontine. Les nouveaux adhérents ne peuvent se porter acquéreurs qu'à partir du 11ème tour. De même toute personne ayant plusieurs noms ne peut encore se porter acquéreur après son premier achat que quand au moins les 2/3 des membres venant après lui ont bénéficié.

b) Cette demande sera examinée par une commission de cinq (5) membres désignés par le président général avant d'être soumise à l'assemblée générale pour approbation. Le droit d'entrée est fixé à 100 000 frs pour toute nouvelle adhésion.

c) À partir du 5ème cycle, le droit d'entrée est de 1 % minimum du montant total du gros lot.

Article 23:

a) En cas de décès d'un membre, tous les autres habillés d'un costume noir, sont obligatoirement tenus à accompagner le corps jusqu'à sa dernière demeure. De ce fait le secrétaire général convoquera immédiatement une réunion extraordinaire.

b) En cas d'absence à un pareil événement, l'absenté paiera une amende de 300 000 frs.

ANNEXE 7

ANNONCE LÉGALE PORTANT CRÉATION DU CREMUCAM

**CREDIT MUTUEL
DU CAMEROUN
« CREMUCAM »**

*Société mutuelle anonyme à capital et
personnes variables au capital de
800 000 000 de francs CFA. Siège social :
Douala BP 3112*

CONSTITUTION

I- Aux termes de divers actes reçus par Me Elie Mbobda-Mongoue, notaire à Douala, le 18 novembre 1987, il a été constitué sous la dénomination de CREDIT MUTUEL DU CAMEROUN en abrégé « CREMUCAM » une société mutuelle anonyme à capital et personnes variables ayant essentiellement pour objet : la mise en œuvre de tous les moyens propres à promouvoir des investissements, à faciliter ou à développer les activités de ses associés, à améliorer ou à accroître les résultats de ses activités — le regroupement dans une même enceinte des activités ou commerces de ses associés, la création et la gestion de tous les services communs à l'exploitation de ses activités — faciliter l'accès de ses associés aux divers moyens de financement, notamment : a) effectuer toutes opérations de crédit à court, moyen et long termes en vue de la création et l'équipement de petites entreprises par ses associés ; b) Prendre en nantissement, encaisser, avaliser, endosser des effets de commerce et billets créés, souscrits ou endossés par ses associés à raison de leurs opérations professionnelles ; c) servir de commissionnaire, de courtier ou d'intermédiaire dans les opérations portant sur les valeurs mobilières, les effets de commerce ; d) assurer les opérations portant sur les valeurs mobilières, les effets de commerce ; d) assurer les opérations de factoring et ouvrir des comptes de dépôt pour ses associés.

La mise à la disposition de ses associés d'une assistance en matière de gestion technique, financière et comptable.

Apports — CAPITAL SOCIAL.

- Il a été apporté à la société uniquement des numéraires correspondant au montant nominal de 8 000 actions de 100 000 francs CFA chacune composant le capital social soit 800 000 000 de francs CFA. Ces actions ont été régulièrement souscrites et libérées intégralement ainsi que le constate la déclaration de souscription et de versement dressée par Me Elie Mbobda-Mongoue, à la date sus-indiquée.

II— ADMINISTRATION DE LA SOCIETE.

— Ont été nommés en qualité de : Premiers administrateurs : Messieurs Tchanque Pierre, Elouna Messi Etienne, Ottou Essomba Zenon, Nguewa Omer, Owona Grégoire, Kenmoe Philippe, Tamokwe Denis, Yakebo François, Yelengwe Benjamin, Tobbo Eyoum Thomas, Mbeutchu Jean Collins et Mme Foning Tsobny Françoise. Président du Conseil d'Administration : M. Tchanque Pierre.

III— COMMISSAIRES AUX

COMPTES : — Messieurs Dobill Marcel et Nana Jean Calvin ont été désignés commissaires aux comptes.

Deux expéditions de chacun desdits actes seront déposées au Greffe du tribunal de commerce de Douala conformément à la loi.

*Pour avis et mention
Me Elie Mbobda-Mongue*

ANNEXE 8

UNE COPIE DE LA LETTRE D'APPUI DU CARES-CREMUCAM
AU PROJET D'IMPLANTATION D'UN CENTRE DE CRÉATION ET
DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISES À YAOUNDÉ, CAMEROUN



Monsieur le Responsable
du Consortium U Q A C -
L M B Experts-Conseils
CHICOUTIMI

QUEBEC - CANADA

V/Ref :

N. Ref :

EEM - PG/CARES/085/87

DOUALA le : 23 Décembre 1987

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous exprimer ma gratitude de la visite que votre collaborateur et mon compatriote, Monsieur Georges MBENDA BEHALAL, m'a rendue à Douala le 23 Décembre 1987 en vue de me donner les plus amples informations sur votre projet d'implantation d'un Centre de Création et de Développement d'Entreprises à Yaoundé, la Capitale de notre pays. J'ai particulièrement été très sensible à cette marque d'estime et de considération que vous portez en notre pays.

J'ai constaté que les objectifs assignés à votre projet coïncident avec ceux que nos organismes poursuivent. Aussi ai-je décidé de prendre contact avec vous afin d'examiner à toute fin utile l'éventualité d'une franche collaboration.

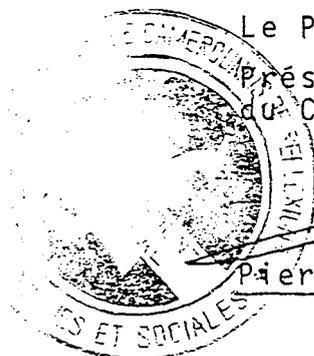
Je peux me permettre de citer quelques domaines qui nous intéressent directement : Financement des entreprises et investissement, Caution à accorder aux entrepreneurs et hommes d'affaires.

Je ne peux qu'approuver avec un réel enthousiasme la création de ce Centre à Yaoundé,

En remerciant encore une fois mon compatriote, votre aimable collaborateur, de la visite ci-dessus citée,

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Responsable, mes sentiments les plus distingués.

Le Président Général du CARES,
Président du Conseil d'Administration
du CREDIT MUTUEL DU CAMEROUN,



Pierre TCHANQUE

ANNEXE 9

EXTRAIT DU SOMMAIRE DU PROJET D'IMPLANTATION D'UN CENTRE
DE CRÉATION ET DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISES
À YAOUNDÉ, CAMEROUN

SOMMAIRE

CONTEXTE ET HISTORIQUE DU PROJET

Au lendemain des indépendances, les gouvernements des pays africains ont voulu mettre un frein à la dépendance économique à l'égard des pays colonisateurs en tentant de prendre en charge leur développement industriel. Pour atteindre cet objectif, deux secteurs d'intervention semblent avoir été privilégiés: les secteurs public et/ou parapublic de même que la grande industrie. Ces choix ont permis une croissance industrielle remarquable de l'Afrique (Steel W. & Evans J.W., 1986, p. 44), sans pour autant permettre d'atteindre les résultats escomptés et en négligeant un secteur dynamique et important d'intervention: les petites et moyennes entreprises. Cependant, les Africains, dont les Camerounais ainsi que les occidentaux dont les Canadiens, reconnaissent de plus en plus la nécessité de remettre au secteur privé le développement de leur économie en accordant une place privilégiée aux petites et moyennes entreprises.

L'ACDI, fidèle à sa mission d'aider les pays en voie de développement à se prendre en main, et soucieuse du respect de leurs priorités a décidé de faciliter l'étude de faisabilité de Centres de création de petites et moyennes entreprises dans trois pays d'Afrique, soit le Sénégal, le Zaïre et le Cameroun (Douala et Yaoundé).

À la suggestion et avec le support de l'ACDI, il a été décidé d'un commun accord de canaliser nos efforts sur l'implantation d'un tel Centre à Yaoundé, capitale du Cameroun.

OBJECTIFS DU PROJET

L'objectif ultime de ce projet est de contribuer à l'essor économique du Cameroun et particulièrement à celui de la région de Yaoundé par le biais de la promotion et du soutien à la petite et moyenne entreprise de ladite région.

Toutefois, de façon plus immédiate, l'objectif principal de ce projet est d'implanter un Centre de création et de soutien à la petite et moyenne entreprise à Yaoundé afin d'en augmenter le nombre et le taux de succès. Ainsi, nous prévoyons créer au cours de notre mandat de quatre ans une quarantaine d'entreprises et environ 400 emplois.

Les rôles de ce Centre de création et de soutien à la p.m.e. camerounaise sont:

- d'assister les entrepreneurs dans la création de leur plan d'entreprise lors de la création de celle-ci;
- de les aider à résoudre leurs problèmes de gestion et de production durant la phase de démarrage de leur entreprise;
- de les aider à résoudre leurs problèmes de financement et de capitalisation;
- de les former en gestion et dans les domaines techniques propres à leur secteur;
- de les informer des sources d'approvisionnement en biens nécessaires à leurs opérations;
- de leur servir de caution auprès des divers intervenants, soit auprès des institutions financières, des fournisseurs, des clients, etc.

Autant de rôles, autant de caractéristiques que devra posséder le Centre s'il veut contribuer à la création de petites et moyennes entreprises dans la région de Yaoundé et en assurer le succès.

ANNEXE 10

LETTRE DE PRÉSENTATION ET QUESTIONNAIRE SUR LES PME

Le 24 septembre 1986

Monsieur (Madame),

Les petites et moyennes entreprises (P.M.E.) prennent de plus en plus d'essor au Cameroun, leur importance n'est plus à démontrer et les différentes actions du gouvernement camerounais vis-à-vis les P.M.E. le prouvent très bien. On peut affirmer avec certitude que le développement économique du Cameroun dépend et dépendra du dynamisme de ces P.M.E.

L'objet de cette étude est d'essayer de clarifier toute la problématique reliée au financement de la P.M.E. camerounaise en général mais plus particulièrement de la P.M.E. évoluant dans la région de Yaoundé. Nous tiendrons compte non seulement des sources de financement interne reliées à l'entreprise mais nous nous pencherons aussi sur les sources formelles du financement externe (banques, organismes publics et privés de financement) et nous mettrons un accent particulier dans la compréhension de l'importance du financement externe du type informel (apport des tontines et autres particuliers) dans le développement des P.M.E.

Cette étude est effectuée dans le cadre d'un projet de recherche-action du programme de maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations (P.M.O.) de l'Université du Québec à Chicoutimi (Québec-Canada), projet qui est basé sur: "La problématique du financement des petites et moyennes entreprises dans la région de Yaoundé au Cameroun".

Pour l'atteinte de meilleurs résultats, nous avons donc élaboré ce questionnaire auquel nous vous prions de répondre tout en vous garantissant la confidentialité totale sur toute information à caractère particulier. Les résultats de l'étude seront utilisés dans un cadre plus général tenant surtout compte de toutes les P.M.E. ayant participé à cette étude. Et nous sommes convaincus que grâce à votre collaboration, vous aurez non seulement contribué au développement économique et social du Cameroun, mais aussi à celui de la science.

Merci!!!

Paul Grimard, C.A., I.S.A., Ph.D.
Responsable de la recherche
Département des sciences
économiques et administratives

Mbenda Behalal Georges, B.A.A.
Chercheur-acteur
U.Q.A.C.
s/c Mme MBENDA,
Direction informatique SONEL (C.T.I.)
YAOUNDÉ

QUESTIONNAIRE SUR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (P.M.E.)

Numéro du questionnaire: _____

Date et lieu de l'enquête: _____

1. À quelle forme juridique d'entreprise appartenez-vous?
(Cochez la partie qui vous convient).

société par action (ou à responsabilité limitée).

entreprise individuelle.

société en nom collectif.

société en commandite.

autre: précisez _____

2. Quelle est la principale activité de votre entreprise?

3. Depuis combien de temps l'entreprise existe-t-elle?
(Cochez la partie qui vous convient).

3 ans et moins; 4 ans – 6 ans; 7 ans – 9 ans;

10 ans – 12 ans; 13 ans – 15 ans; 15 ans et plus.

4. Quel est le nombre d'employés dans l'entreprise?
(Cochez la case correspondante).

1 - 9; 10 – 19; 20 – 29;

30 – 39; 40 – 49; 50 et plus.

5. Employez-vous des cadres dans votre entreprise?

Oui. Non.

Précisez:

le nombre de cadres

masculins _____

féminins _____

6. Quels sont la fonction, la formation, l'âge approximatif et le sexe de chaque cadre?
(Utilisez le tableau ci-dessous pour répondre).

Fonction du cadre	Formation du cadre	Âge approx.	Sexe

7. Quel a été le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise pendant les cinq (5) dernières années (donner une approximation).

1980–1981 _____
 1981–1982 _____
 1982–1983 _____
 1983–1984 _____
 1984–1985 _____

5. Donnez une approximation des bénéfices nets de l'entreprise pendant les cinq (5) dernières années.

1980–1981 _____
 1981–1982 _____
 1982–1983 _____
 1983–1984 _____
 1984–1985 _____

9. Quel est le montant de vos investissements pour chacune des cinq (5) dernières années?

1980–1981 _____
 1981–1982 _____
 1982–1983 _____
 1983–1984 _____
 1984–1985 _____

10. Quel est le montant de vos amortissements pour chacune des cinq (5) dernières années?
- 1980-1981 _____
- 1981-1982 _____
- 1982-1983 _____
- 1983-1984 _____
- 1984-1985 _____

11. Durant quelles étapes du développement de l'entreprise avez-vous sollicité un apport financier externe? (On peut cocher chacune des trois cases).

- 1ère étape: de la conception du projet à la mise en place des installations requises.
- 2ème étape: début effectif des activités de l'entreprise (phase de démarrage jusqu'à la 3ième année des activités).
- 3ème étape: croissance des activités de l'entreprise (3 ans et plus).

12. Pour chacune des trois (3) étapes citées à la question précédente, combien de fois en moyenne avez-vous fait appel au financement externe des organismes, associations ou individus? (Utilisez le tableau ci-dessous pour répondre).

Étapes	Banques et organismes de prêts (précisez le nom)	Nombre de fois	Tontines Nombre de fois	Particuliers amis Nombre de fois
1è étape				
2è étape				
3è étape				

13. Pour chacune des trois (3) étapes (voir question 11) du développement de votre entreprise, quel est le montant total approximatif que vous avez eu à emprunter? (Utiliser le tableau de la page suivante pour répondre).

Étapes	Banques et organismes publics de prêts ou garanties de prêts	Tontines	Particuliers /amis
1 ^è étape			
2 ^è étape			
3 ^è étape			

14. Quels taux d'intérêt avez-vous payés sur les sommes empruntées auprès des banques et organismes de prêts ou de garanties de prêts? Précisez pour chaque étape du développement de votre entreprise.

Étapes	Banques et organismes publics de prêts ou garanties de prêts	
1 ^è étape	Nom	Taux
2 ^è étape		
3 ^è étape		

15. Quel montant d'intérêts (en F.CFA) avez vous payé sur les sommes empruntées auprès des tontines et des particuliers (ou amis)? Précisez pour chaque étape du développement de votre entreprise.

Étapes	Tontines montants d'intérêts	Particuliers /amis montants d'intérêts
1è étape		
2è étape		
3è étape		

16. Quel est le délai de remboursement des emprunts effectués? Précisez pour chaque étape.

Étapes	Banques et organismes de prêts et de garanties de prêts	Tontines	Particuliers
	Délais	Délais	Délais
1è étape			
2è étape			
3è étape			

17. À quels types d'emprunts avez-vous eu droit auprès de ces organismes (privés et publics), associations ou particuliers?

	Banques et organismes	Tontines	Particuliers/amis
Prêt à court terme (1 an et moins)			
Prêt à moyen terme (1 an à moins de 4 ans)			
Prêt à long terme (4 ans et plus)			

18. Quelles sont dans votre entreprise les activités qui ont nécessité les différents genres de financement?

Activités	Genre de financement		
	Court terme	Moyen terme	Long terme

19. Y a-t-il des obstacles qui vous empêchent d'avoir assez souvent recours au financement des banques et autres organismes publics de prêts ou de garantie de prêts?

() Oui () Non

- Précisez ces obstacles:

20. Êtes-vous membre d'une ou de plusieurs tontines?

Une tontine		Plusieurs tontines	
<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
		• Précisez le nombre.....	

21. Dans le cas où vous êtes membre d'une ou de plusieurs tontines, pouvez-vous nous donner une approximation du montant des cotisations que vous versez chaque fois en tenant compte du cycle périodique de cotisation de votre (ou vos) tontine(s)?

Cycle périodique de cotisation	Nombre de tontines	Montant total de la cotisation versée
Chaque semaine		
Toutes les deux semaines		
Chaque mois		
Autres périodicités (précisez)		
1.		
2.		
3.		

ANNEXE 11

LETTRE DE PRÉSENTATION ET QUESTIONNAIRE SUR LES TONTINES

Le 24 septembre 1986

Monsieur (Madame),

La popularité des "tontines" dans plusieurs villages et villes du Cameroun n'est plus à démontrer. En effet, du nord au sud, de l'ouest à l'est on rencontre ces associations de personnes qui, par leurs actions, contribuent indubitablement au progrès social et économique de notre pays, le Cameroun.

L'objet de cette étude est d'essayer de cerner l'importance de cette contribution des tontines au financement de certains projets personnels mais surtout d'entreprises de la région de Yaoundé. Des propositions d'améliorations pourraient être faites.

Cette étude est effectuée dans le cadre d'un projet de recherche-action du programme de Maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations (P.M.O.) de l'Université du Québec à Chicoutimi (Québec-Canada), projet qui est basé sur: "La problématique des petites et moyennes entreprises dans la région de Yaoundé au Cameroun".

Pour l'atteinte de meilleurs résultats, nous avons donc élaboré ce questionnaire auquel nous vous prions de répondre tout en vous garantissant la confidentialité totale sur toute information à caractère particulier. Les résultats de l'étude seront utilisés dans un cadre plus général tenant surtout compte de toutes les associations (tontines) ayant participé à cette étude. Et nous sommes convaincus que grâce à votre collaboration, vous aurez non seulement contribué au développement économique et social du Cameroun, mais aussi à celui de la science.

Merci!!!

Paul Grimard, C.A., I.S.A., Ph.D.
Responsable de la recherche
Département des sciences
économiques et administratives

Mbenda Behalal Georges, B.A.A.
Chercheur-acteur
U.Q.A.C.
s/c Mme MBENDA,
Direction informatique SONEL (C.T.I.)
YAOUNDÉ

QUESTIONNAIRE SUR LES TONTINES

Numéro du questionnaire.....

Date et lieu de l'enquête.....

1. Êtes-vous une association du type "tontine"?
(Cochez la réponse qui vous convient).
() Oui. () Non.

2. Depuis combien de temps existe votre association (tontine)?
Précisez (semaines, mois, année):.....

3. Combien de membres cotisant régulièrement compte votre tontine?
Hommes Femmes

4. Quels sont les différents liens qui existent entre les membres de votre association (tontine)? (Exemple de lien: même ethnie).
Précisez ces liens:.....
.....
.....

5. Les fonds de votre association proviennent-ils des membres sous forme de cotisations périodiques?
() Oui () Non
• Précisez la forme de provenance:
.....

6. Les fonds de votre association (tontine) sont-ils prêtés?
 - a) aux membres seulement () Oui () Non
 - b) aux membres et aux non-membres () Oui () Non
 - c) à celui qui offre le montant d'intérêts le plus élevé () Oui () Non

7. En considérant la question No 6, y a-t-il d'autres possibilités de prêts des fonds?

Oui () Non ()

- Précisez ces possibilités _____

8. Quel est le montant approximatif de la cotisation versée par chacun des membres de la tontine, dépendamment du cycle périodique de vos cotisations? (Utilisez le tableau suivant pour répondre)

Cycle périodique de cotisation	Montant total de la cotisation par membre
Chaque semaine	
Toutes les deux semaines	
Chaque mois	
Autres périodicités (précisez)	
1.	
2.	
3.	

9. Les cotisations perçues sont-elles immédiatement versées à un membre de la tontine et (ou) à un non-membre?

a) Versées à un membre:

() Oui

- Précisez le pourcentage du versement effectué:

() 25%

() 50%

() 75%

() 100%

– Autre % ()

()

() Non

- Précisez ce que deviennent les cotisations

9. b) Versées à un non-membre:

Oui

• Précisez le pourcentage
du versement effectué:

25%

50%

75%

100%

– Autre %

Non

• Précisez ce que deviennent
les cotisations

10. Où sont conservés les fonds de votre association (tontine)?

Banques

• Précisez: _____

Particulier(s)

• Précisez: _____

11. Existe-t-il un compte ouvert dans une institution financière de la région ou du pays au nom de votre association (tontine)?

Oui

Non

• Pourquoi? _____

12. Quelle est l'échéance de remboursement des prêts consentis par votre association dépendamment du montant prêté? (Utilisez le tableau suivant pour répondre).

Montant d'argent prêté	Délais de remboursements (en semaines , mois, ans)	Intérêt approximatif payé par l'emprunteur

13. Quel est le nombre approximatif de prêts que vous effectuez et à combien s'élèvent les sommes prêtées (une approximation)? (Utilisez le tableau suivant pour répondre).

Nombre de prêts	Période (par semaine, mois, année)	Montants prêtés

14. Quels types de fonctions (ou emplois) exercent vos principaux clients (en d'autres termes à qui prêtez-vous le plus)?

Citez ces fonctions (ou emplois):

.....

.....

15. Y a-t-il des membres de la tontine qui sont incapables de payer leur cotisation périodique?

() Oui () Non

- Nombre approximatif _____
- Qu'arrive-t-il alors? _____

16. Y a-t-il des emprunteurs non-membres qui sont incapables de rembourser les montants empruntés?

() Oui () Non

- Nombre approximatif _____
- Qu'arrive-t-il alors? _____

17. Y a-t-il un (ou des) segment(s) d'emprunteur(s) qui vous intéressent particulièrement?

Oui Non

- Précisez ce(s) segment(s) _____

18. Existe-t-il des acquisitions de biens durables à même les fonds de la tontine au profit de tous les membres?

Oui Non

- Précisez le genre d'investissements (ou acquisitions):

19. Existe-t-il une collaboration entre votre tontine et d'autres tontines ou d'autres organismes de la région ou du pays? Répondez en A et B).

a) Collaboration entre tontines

Oui Non

- Précisez: – le nombre de tontines _____
- le type de collaboration _____

b) Collaboration entre tontine et d'autres organismes de gestion ou de financement.

Oui Non

- Précisez: – Nom des organismes _____
- Type de collaboration _____

20. Pensez-vous que le fonctionnement actuel de votre tontine nécessite des améliorations?

Oui Non

- Précisez le genre d'améliorations préconisées:

