



istom

ISTOM

Ecole d'Ingénieur en Agro-Développement International

32, Boulevard du Port F.-95094 - Cergy-Pontoise Cedex

tél : 01.30.75.62.60 télécopie : 01.30.75.62.61 istom@istom.net

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**L'EXTERNALISATION DE LA GESTION
DU POSTE CLIENTS AU CAMEROUN**



CNR-F, 2007

Session Juillet 2009

GRUFFAT Damien

Promotion 95

Stage effectué à Douala Cameroun

Du 15/07/2008 au 10/01/2009

Au sein de la Compagnie Nationale de Recouvrement de
Créances et d'Expertise Financière (CNR-F)

Maître de stage : NGOUA ELEMBE Jopel

Tuteur dans l'organisme : NGOUA ELEMBE Jopel



istom

ISTOM

Ecole d'Ingénieur en Agro-Développement International

32, Boulevard du Port F.-95094 - Cergy-Pontoise Cedex

tél : 01.30.75.62.60 télécopie : 01.30.75.62.61 istom@istom.net

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**L'EXTERNALISATION DE LA GESTION
DU POSTE CLIENTS AU CAMEROUN**

Session Juillet 2009

GRUFFAT Damien

Promotion 95

Stage effectué à Douala Cameroun

Du 15/07/2008 au 10/01/2009

Au sein de la Compagnie Nationale de Recouvrement de
Créances et d'Expertise Financière (CNR-F)

Maître de stage : NGOUA ELEMBE Jopel

Tuteur dans l'organisme : NGOUA ELEMBE Jopel

Résumé

Le climat des affaires au Cameroun, est montré du doigt par de nombreux observateurs et acteurs institutionnels. Les crédits sont au cœur du problème. Des processus complexes, de réalisation des risques et d'aléa moral entre autres, mènent à leur non remboursement. Cela constitue une entrave au développement économique. Dans un tel contexte, on assiste à la naissance de produits financiers innovants d'externalisation de la gestion des créances. On peut se demander si ces produits sont à même de résoudre le problème des impayés et s'ils sont amenés à se développer. Sur une base bibliographique appuyée par des cas de terrain, on tentera d'apporter des éléments de réponse. L'externalisation reste tributaire, comme toute autre activité économique, du climat de confiance. Ce secteur ne pourra se développer qu'en répondant à sa mission qui est d'augmenter le remboursement des crédits.

Mots clés : Cameroun, climat des affaires, confiance, corruption, créances, crédits, dettes, externalisation, gestion, impayés, innovation, recouvrement, risque.

Summary

Business climate in Cameroon is criticized by numerous observers and institutional stakeholders. Credits are at the heart of the problem. Complex processes, like risks realization or moral hazard among others, lead them to non-payment. Therefore, economic development is hampered. In such a context, innovative financial products of credit management outsourcing appear. We can wonder if these products are fit to solve borrowers' deficiencies and if they would develop. On a case study and bibliographical basis, we shall try to give answers. Credit management outsourcing, as other economic activities, remains dependent on the climate of trust. This sector can develop only by fulfilling its mission which is to increase credit refund.

Key words: business climate, Cameroon, corruption, credit, debt, innovation, outsourcing, management, non-payments, recovery, risk, trust.

Resumen

El clima de los negocios en Camerún es criticado por varios observadores y actores institucionales. Los créditos están en medio del problema. Muchos no son reembolsados; eso debido a procesos complejos como la realización de riesgos o el riesgo moral entre otros. Eso representa una traba al desarrollo económico. En tal contexto, estamos viendo la aparición de productos financieros innovadores de externalización de la gerencia de los créditos. Podemos preguntarnos si estos productos son apropiados para la resolución del problema de los impagados y si están destinados a desarrollarse. Sobre una base bibliográfica apoyada por estudios de casos intentaremos dar unos elementos de respuesta. La externalización queda tributaria, como las otras actividades económicas, del clima de confianza. Este sector podrá desarrollarse solamente respondiendo a su misión que es de aumentar el reembolso de los créditos.

Palabras claves : Camerún, clima de los negocios, confianza, corrupción, créditos, deudas, externalización, gestión, impagados, innovación, recubrimiento, riesgos.

Table des matières

Résumé.....	2
Table des illustrations.....	4
Table des abréviations, sigles et termes étrangers.....	5
Remerciements	7
Introduction	8
I. Le climat des affaires camerounais, où se situent les dysfonctionnements ?.....	11
A. Les systèmes d'épargne et de crédit	11
1. <i>Epargne et accumulation</i>	11
2. <i>Les systèmes de crédit formels</i>	14
B. Des dysfonctionnements à bien comprendre.....	19
1. <i>Economie formelle et informelle</i>	19
2. <i>Corruption, vision de court terme et rationalité</i>	20
3. <i>Circonscrire l'analyse et décloisonner l'approche par familles de crédit</i>	22
II. La construction de la confiance et la genèse des impayés au fil de la relation financière client.....	23
<i>Etude de cas, un exemple de portefeuille débiteurs</i>	24
A. Les relations commerciales.	27
1. <i>Choix du comptant ou du crédit</i>	27
2. <i>La prise de risque</i>	29
3. <i>La place de l'information</i>	30
4. <i>Des dysfonctionnements à la base</i>	31
B. Le suivi des factures	33
1. <i>En cas d'occurrence de chocs</i>	33
2. <i>Le suivi pour se faire payer</i>	36
C. Le recouvrement.....	38
1. <i>Les recours : recouvrement amiable et recouvrement forcé</i>	38
2. <i>Circulation de l'information ex post et réputation, le cycle de la relation</i>	41
<i>Les limites de l'analyse</i>	44
III. L'externalisation de la gestion du poste clients comme solution aux problèmes d'impayés.	45
A. L'externalisation, quelles sont les techniques praticables ?.....	45
1. <i>Les arguments généraux de l'externalisation</i>	45
2. <i>L'affacturage, un sommet de l'externalisation</i>	48
3. <i>De l'idéal à l'effectif, l'affacturage est-il praticable au Cameroun ?</i>	51
4. <i>Décomposer et développer des complémentarités</i>	53
B. L'externalisation comme innovation, l'exemple d'un prestataire.....	57
1. <i>Etude de marché pour le recouvrement, le point de vue de la CNR-F</i>	57
2. <i>Recouvrer et développer le service</i>	61
3. <i>L'externalisation par le bas pour développer la confiance</i>	65
4. <i>La CNR-F, une stratégie de diversification et de créativité</i>	67
Conclusion.....	71
Bibliographie.....	73
Table des Annexes	78

Table des illustrations

Image de couverture : Logo de la Compagnie Nationale de Recouvrement de Créances et d'Expertise financière

Tableau 1 : Portefeuille de débiteurs Coopec confiés à la CNR-F	25
Tableau 2 : L'externalisation du suivi des factures	66
Tableau 3 : Chiffre d'affaires prévisionnel CNR-F par prestation 2007-2012.....	69
Inéquation 1 : aléa moral	29

Table des abréviations, sigles et termes étrangers

% : pour cent

a contrario : au contraire

ABCA : Association des Banques Centrales Africaines

agency factoring : affacturage confidentiel

AURVE : Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de Recouvrement et des Voies d'Exécution

BEAC : Banque des Etats d'Afrique Centrale.

CEMAC : Communauté Economique des Etats d'Afrique Centrale.¹

CIDR : Centre International de Développement et de Recherche

CNR-F : Compagnie Nationale de Recouvrement de Créances et d'Expertise Financière

Coface : Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur

Coface *West Africa* : Délégation de la Coface en Afrique Centrale et Afrique de l'Ouest

Coopec(s) : Coopérative(s) d'épargne et de crédit

de minimis non curat praetor : le juge ne s'occupe pas de ce qui est insignifiant (adage juridique)

DIAL : Développement, Institutions et Analyses de Long terme

Doing Business : Mesure de la réglementation des affaires de la Banque Mondiale

EMF : Etablissement de Micro-Finance

etc. : *et cætera*

ex ante : au préalable

ex post : après les faits

Exp. Fin. et Liqu.: Expertise Financière et Liquidations

Feyman : néologisme camerounais désignant un escroc au sens large

Francs CFA : Franc de la Coopération Financière en Afrique centrale.²

G.P.C.T. : Gestion Pour Compte de Tiers

GICAM : Groupement Inter-patronal du Cameroun

IDE : Investissements Directs Etrangers

INS : Institut National de Statistiques camerounais

M. : Monsieur

MAEE : Ministère des Affaires Etrangères et Européennes français

maturity factoring : affacturage à maturité

Mega Management International : société de conseil et de formation.

¹ Pays membres : Cameroun, Gabon, Guinée Equatoriale, République Centrafricaine, République du Congo, Tchad.

² Monnaie arrimée à l'Euro. 1 Euro vaut 655,957 Francs CFA .

Mme : Madame

n° : numéro

new line factoring : affacturage contemporain

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

p. : page

PME : Petites et Moyennes Entreprises

Portef. : Portefeuille

Pricewaterhouse Coopers : Cabinet de services financiers, de conseil et expertise technique

prorata temporis : proportionnel au temps écoulé

recourse factoring : affacturage avec recours

Recouvr. : Recouvrement

S.A. : Société Anonyme

SRC : Société de recouvrement des Créances du Cameroun

Titimbe : persévérance en langue Bankon

Transparency International : organisation non gouvernementale de lutte contre la corruption

Remerciements

Je tiens à remercier tout particulièrement Jopel Ngoua Elembe, pour m'avoir permis d'effectuer ce stage au sein de sa société et m'avoir accueilli chaleureusement, appuyé et beaucoup appris.

A ma famille d'accueil, Mimi, Raïssa, Landry, Pato, Gorby, Christian et Dibie di Ngoua Elembe. A Laure et Bruce. A Zéro pour son soutien inconditionnel en toutes circonstances

A mes collègues et amis, M. Belle, notre doyen, Dorette, Eliane, Régine, Hervé, Patrick, Mr. Mbollo, M. Koulé. Sans oublier M. Aboubakar, et Mme Taga.

A tous les Bwapaki, Mbock Yés !

Introduction

Selon le classement général sur la facilité de faire des affaires du *Doing Business*,³ le Cameroun, est placé au 164^{ème} rang mondial sur 181 économies (Banque Mondiale, 2009). Cela représente un recul de six places par rapport à l'année 2008. Ce classement se base sur des indices répondant à une méthodologie complexe et fait une moyenne entre plusieurs composantes. On peut notamment citer le classement du Cameroun pour certaines d'entre elles : l'exécution des contrats, 172^{ème} rang, l'obtention de prêts, 131^{ème} rang, et la protection des investisseurs, 113^{ème} rang. La Coface⁴ a, quant à elle, décerné la note de C au Cameroun selon une grille⁵ allant de A₁ à D. Cette note évalue l'efficacité du recouvrement de créances, la disponibilité et la fiabilité des bilans d'entreprises et des informations comptables, la qualité des institutions et le cadre général dans lequel évoluent les entreprises. Avec une note de C, on considère tous ces éléments comme défaillants (Chendjou, 2009). Il existe encore d'autres manières d'appréhender le climat des affaires, les agences de notation sont nombreuses, elles développent chacune leur indice de perception.⁶

Cette approche est celle des observateurs externes, elle s'adresse à toute la communauté internationale des affaires et, en particulier, aux investisseurs étrangers ainsi qu'aux exportateurs et importateurs. La vision que le monde a d'un pays n'est pas anodine, c'est cette perception qui va décider les agents à y investir ou non. Ces investissements étrangers directs, même s'ils peuvent avoir des effets déstructurants, sont de première importance puisqu'ils constituent une ressource primordiale pour le développement et la croissance (Ibi Ajayi, 2006). Les notations auront donc une forte influence sur la propension du pays considéré à s'intégrer dans les échanges internationaux. Être mal noté constitue un frein au développement économique. Pourtant, « *l'Afrique recèle de nombreuses opportunités d'investissements, et la rentabilité du capital peut s'y révéler extrêmement élevée.* » (Berthelemy, 1999). Mais le risque dissuade, la recherche d'un profit élevé est souvent un obstacle à la pérennité de la rentabilité.

Si ces notations correspondent à une perception des opérateurs externes, elles reflètent également une réalité. La qualité du climat des affaires est aussi et surtout, de première importance pour le développement interne du secteur privé. Le caractère dégradé du climat de confiance est un frein à l'investissement local. Investir suppose mobiliser une épargne pour lever des fonds. Cela se traduit le plus souvent par un crédit, que ce soit auprès d'une banque, d'une coopérative d'épargne et de crédit ou d'une tontine. En cas de non remboursement de ce crédit, l'épargnant est lésé. Si ce taux de non remboursement est élevé, c'est tout le système économique qui en pâtit. Les organismes de crédit rationneront alors leurs octrois, si bien que l'investissement s'en trouvera contraint. Il est donc clair que les impayés sont une cause majeure de la dégradation du climat des affaires et, par là même, un frein au développement économique. Dans le cas du Cameroun, la notation de la Coface atteste de l'inefficacité du recouvrement. Il apparaît alors primordial, pour le développement économique, d'améliorer cette efficacité. La question que cela soulève est celle des acteurs à mobiliser. Il y a deux possibilités, faire appel aux acteurs institutionnels ou aux acteurs privés.

³ Mesure de la règlementation des affaires de la Banque Mondiale

⁴ Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur

⁵ Cette grille de notation comprend 6 possibilités : A₁, A₂, A₃, B, C, D

⁶ Risque commercial C sur une échelle de A à C et risque politique 3 sur une échelle de 1 à 7 (SA DUCROIRE 2008). Risque souverain moyen de B, sur une échelle complexe allant de A à C (STANDARD & POOR'S, 2008, cité dans FOUTE, 2008)

La notion d'acteurs institutionnels ne se limite pas à l'Etat, elle intègre également les institutions sous-régionales, bilatérales et multilatérales. L'aide publique française, dans son document cadre de partenariat avec le Cameroun, affirme concentrer ses importants concours sur les financements d'ajustement structurel et de stabilisation macro-économique. Il en va de même pour les bailleurs multilatéraux. La communauté des bailleurs de fonds, réunie en un comité multi-bailleurs, s'attache au suivi d'un dispositif stratégique de lutte contre la pauvreté, mis en place en concertation avec le gouvernement. Ce dispositif a pour premiers axes stratégiques la promotion d'un cadre macro-économique stable, le renforcement de la croissance et la dynamisation du secteur privé (MAEE,⁷ 2006). Ces bailleurs sont donc bien, par là, impliqués dans l'amélioration du climat des affaires. Le Cameroun est par ailleurs membre de la CEMAC,⁸ ce qui implique qu'il est soumis aux politiques économiques de la BEAC.⁹ L'Etat se défait ainsi de sa souveraineté économique et financière. Les institutions sous régionales prennent ce rôle en main et auront donc une place importante en matière de contrôle des systèmes de crédit. L'Etat a lui aussi un grand rôle à tenir dans l'amélioration du climat des affaires. Il est, dans ses fonctions régaliennes, le garant de la définition et de l'application du droit, il doit rendre la justice. C'est donc à lui qu'incombe la responsabilité de faire respecter les engagements contractuels des agents.

Le secteur privé a tendance à accuser l'Etat d'immobilisme, de manque de volonté politique. Il lui reproche de plus vouloir l'encadrer et le diviser que l'appuyer. L'Etat serait donc bureaucrate, ne répondant pas aux sollicitations des entreprises. Il craindrait de s'ouvrir aux acteurs privés, de peur que cela ne soit interprété comme un désengagement et un aveu d'impuissance. L'administration, elle, voit le secteur privé comme atomisé et hétérogène. Il n'y aurait pas de coordination et un déséquilibre entre de grands groupes étrangers, face à un secteur privé national faible et un secteur informel en plein développement. Les agents privés n'auraient qu'une vision rentière, de court terme. Chacun se renvoie alors la responsabilité du caractère dégradé du climat des affaires. L'absence de coopération entre la sphère publique et privée mène à un cercle vicieux et ne permet pas d'apporter de réponse intéressante pour l'amélioration du climat des affaires. « *Pourtant, les choses sont moins simples et pas aussi binaires que cela paraît. Osons l'affirmer : l'administration n'est pas porteuse de tous les maux et le secteur privé n'est pas paré de toutes les vertus.* » (Sevaistre, 2009). Il y a des évolutions, il existe des réformateurs ouverts au dialogue avec le privé.

Mais si le dialogue entre opérateurs publics et privés peut constituer une solution intéressante, la place de l'Etat et des acteurs institutionnels étant centrale, c'est surtout à l'évaluation de solutions proposées par certains acteurs privés que nous nous astreindrons ici. On assiste aujourd'hui au Cameroun, à la mise sur le marché et au développement de services d'externalisation de la gestion du poste clients. Ces services ont pour objet d'aider les agents dans le recouvrement de leurs créances. Vu ce qui précède, une amélioration dans le recouvrement des créances pourrait participer à l'amélioration du climat global des affaires. Mais ces services sont jeunes et novateurs. Ils s'inscrivent dans un contexte bien particulier et ne peuvent pas se contenter d'importer des techniques toutes faites. Seront-ils aptes à s'adapter à ce contexte pour que l'innovation soit acceptée par les agents ? L'enjeu sera d'offrir des services adéquats, propres à s'attaquer aux racines des problèmes de non remboursement. L'externalisation peut-elle alors apporter une réponse satisfaisante, être efficace et faciliter le recouvrement des créances ? Les services doivent répondre aux attentes des opérateurs et être efficaces, mais pour constituer une solution intéressante, il faut

⁷ MAEE : Ministère des Affaires Etrangères et Européennes français

⁸ CEMAC : Communauté Economique des Etats d'Afrique Centrale. Pays membres : Cameroun, Gabon, Guinée Equatoriale, République Centrafricaine, République du Congo, Tchad.

⁹ BEAC : Banque des Etats d'Afrique Centrale.

également qu'ils puissent toucher un large public. C'est alors la question de la diffusion de ces services qui se pose. S'ils peuvent être efficaces, peuvent-ils être généralisés ? L'externalisation concerne surtout les échanges impliquant des montants élevés. Elle exclut, de par sa nature, tous les petits échanges qui constituent un pan important de l'économie.

Dans un premier temps, nous analyserons chaque système de crédit en tenant compte de leurs spécificités. Cela nous permettra de mettre à jour certains dysfonctionnements, ainsi que les atouts et les faiblesses de chaque système. Nous traiterons également d'autres dysfonctionnements généraux. Après avoir brossé le contexte, et circonscrit notre analyse, nous approcherons l'impayé au travers de la relation d'affaire. Nous verrons alors les processus conduisant au non respect des engagements contractuels pour mieux comprendre les implications et les motivations au non remboursement. Cela nous permettra de bien comprendre comment l'externalisation peut répondre à ce problème. Nous considérerons enfin les différentes techniques d'externalisation, leurs capacités intrinsèques à se répandre et leur propension à conduire les agents vers le remboursement. Nous pourrons alors juger de leur pertinence et nous verrons quels sont les services les plus à même de se développer et se généraliser.

I. Le climat des affaires camerounais, où se situent les dysfonctionnements ?

Selon les agences de notations, le climat des affaires camerounais est dégradé. Les implications de ce problème sont nombreuses. Celle qui nous intéresse ici est le non remboursement des créances. Ce phénomène est préjudiciable au bon déroulement des échanges. Pour mieux cerner le problème, il nous faut dans un premier temps observer chaque système de crédit, afin d'en saisir les différents fonctionnements. Nous chercherons aussi à mieux comprendre certaines grandes manifestations du caractère dégradé du climat des affaires.

A. Les systèmes d'épargne et de crédit

L'épargne est le pré-requis pour un développement économique. Sans épargne, aucun investissement n'est possible. Il est donc important de bien comprendre les mécanismes d'accumulation pour comprendre comment l'investissement est rendu possible. Mais si l'épargne est nécessaire à l'investissement, elle n'est pas une condition suffisante. Il faut également s'attacher à la compréhension des systèmes de crédit. Ce sont eux qui détermineront la capacité de l'épargne à être réinvestie de manière à générer de nouvelles richesses.

1. Epargne et accumulation

Il y a diverses manières d'épargner, on peut garder son argent chez soi, le placer dans une banque ou une coopérative. On peut également le placer dans un cheptel ou encore participer à des tontines. On peut aussi tout dépenser, faire la fête et ne rien garder.

a) Redistribution et accumulation

Les africains sont souvent considérés comme incapables d'accumuler des richesses : « *Depuis longtemps, la redistribution sociale à laquelle doivent quotidiennement faire face tous les africains apparaît comme un obstacle à l'enrichissement collectif comme à la promotion individuelle et familiale. A ceci s'ajouterait une propension sociétale pour l'ostentation inutile, la prodigalité sans fin et le gaspillage immédiat. Pourquoi ce discrédit définitif ? En fait c'est la place de l'individu et le statut de la personne dans les sociétés à base communautaire qui est en cause.* » (Janin, 2007).

La redistribution est un fait social complexe. Les individus sont en permanence sollicités par leur entourage. Ils se trouvent sous pression et contraints à la redistribution. Mais celle-ci ne se fait pas à perte. Le don n'est pas gratuit. Celui qui le reçoit garde à vie une « dette » vis-à-vis de son bienfaiteur même si le retour n'est pas obligatoire. Le service ou l'objet que l'on offre en retour ne doit pas être identique à celui que l'on a reçu. Il s'agit donc d'un système d'échange, de don et de recours. Les sommes qui circulent au sein de ces échanges peuvent être importantes (Kamdem, 2002). Il y a, quelle qu'en soit la forme, une réciprocité dans le don. Ces phénomènes de redistribution, de dons et de contre dons ont fait l'objet de nombreuses études sociologiques (Mauss, 1923).

La redistribution correspond donc à un investissement relationnel, elle est créatrice de capital social. Celui-ci peut être considéré comme un capital à part entière. En ce sens, la redistribution n'est en rien un gaspillage d'argent mais plutôt un système d'épargne. Celui-ci présente par ailleurs l'avantage d'être plus sûr et plus accessible qu'une épargne bancaire. « *Derrière le don se dissimule la logique de la dette reportée (dans le temps), transférée (sur les descendants), multipliée (par les intérêts socialisés), inextinguible (la mémoire est longue !).* » (Janin, 2007). La redistribution répond à la fois à une rationalité sociale car elle permet d'entretenir les liens ; et économique car elle permet de se prémunir contre le risque et constitue une certaine forme d'épargne.

Si cette redistribution est largement répandue dans toutes les classes sociales, elle reste sélective. Elle se pratique entre personnes de même classe économique ou de même milieu social, pouvant trouver un intérêt réciproque dans le don. Les personnes trop sollicitées n'y trouvant pas réellement d'intérêt vont mettre en place des parades. Mais personne ne peut se soustraire complètement à ce système de mise en commun des richesses.

b) Les tontines, un fait social

La tontine est une association financière informelle permettant de mettre de l'argent en commun. Son principe est simple, chaque adhérent cotise et reçoit tour à tour le montant total des cotisations. Ces associations représentent un lieu d'échange, elles combinent des aspects économiques et sociaux. Fait social à part entière, ces « *sociétés des amis* » ont des objectifs multiformes, épargner, partager ses projets, créer des liens sociaux, obtenir un soutien en cas de problème, *etc.* Si leur principe est simple, les modalités et les formes financières sont multiples. On peut en distinguer trois types principaux. Dans les tontines simples, les membres se réunissent selon une périodicité constante pour verser une cotisation. Le produit des versements est cédé à l'un des cotisants selon un ordre préétabli. Au bout d'un cycle, tous les participants auront touché la cagnotte. La cotisation peut être variable, auquel cas chaque membre ayant perçu son lot doit ensuite s'acquitter d'une somme équivalente à la cotisation correspondante à ce qui lui avait été versé. Ce système permet à des personnes de niveau économique différent de participer à la même tontine. Les tontines simples à caisse annexe ont généralement une caisse de secours et une caisse de placement. La caisse de secours est à fonds perdus, elle joue un rôle d'assurance. La caisse de placement est à cotisation libre, elle est assimilable à un compte épargne. L'argent de cette caisse peut être prêté sur une courte durée, à un taux d'intérêt prédéfini. Les adhérents peuvent casser la caisse, à la rentrée scolaire ou en période de fêtes. Ils récupèrent alors leurs dépôts ainsi que les intérêts produits. Viennent enfin les tontines à enchères capitalisées. Elles fonctionnent comme une tontine simple, à la différence que l'ordre des versements n'est pas prédéfini. La cagnotte est mise aux enchères sur la base d'une mise à prix et cédée au plus offrant. Celui-ci touche le produit des versements déduit du montant de son enchère. Celle-ci est à son tour mise aux enchères et cédée au plus offrant. Les membres ayant touché leur lot sont ensuite exclus des enchères jusqu'à la fin du cycle. Ce dernier système s'applique particulièrement aux tontines impliquant de grosses sommes (Henry, Tchente et Guillaume-Dieumegard, 1991).

Ces tontines existent sur tous les continents mais leur présence au Cameroun est particulièrement développée. On estime à plus de 50%, la proportion de la population camerounaise investie dans une ou plusieurs tontines ; les cagnottes peuvent aller de cent Francs CFA,¹⁰ jusqu'à plusieurs millions (Chendjou, 2007). Leur implication dans le système économique est donc de première importance. Si la présence de ces tontines est si forte, on peut alors se dire que cela fait ressortir l'incapacité du secteur financier formel à répondre aux besoins de financement. Mais si le système des tontines peut faire figure d'opposition par rapport au système bancaire, l'un n'exclut pas l'autre. L'argent que l'on met à la tontine est souvent retiré d'un compte bancaire pour y être remis quand on touche la cagnotte. De même pour un investissement productif, la tontine peut servir de fond de départ pour lever un crédit bancaire. Il est donc plus intéressant de parler de complémentarité entre ces deux systèmes.

Du point de vue économique, les tontines facilitent l'investissement, mais on ne peut pas réellement parler de crédit à l'économie à leur égard. En effet, elles ne font pas appel à la création monétaire, certains préfèrent alors parler d'une « *épargne récupérable avec anticipation* » (Henry, Tchente et Guillaume-Dieumegard, 1991). En outre, l'investissement n'est pas obligatoire. Même s'il est préférable, pour les autres membres, que l'argent soit investi, la tontine ne s'intéresse qu'au remboursement. Les autres n'ont pas de droit de regard sur l'utilisation qui est faite de l'argent, la tontine est fongible. Rappelons également que certaines tontines peuvent ne servir qu'à financer des fêtes, à se prémunir en cas de deuil, ou toute autre fin non productive. L'investissement est ici employé pour désigner toute fin s'avérant éminemment utile.

La tontine se base sur une pression sociale, sur le fait que les membres soient proches et sûrs, de manière qu'on puisse leur faire confiance. Mais cette confiance implique également de la méfiance. Chacun est conscient d'être là pour ses intérêts propres et non par solidarité. Il faut que tout le monde se connaisse, c'est là la base de la confiance. La sélection à l'entrée de la tontine est très stricte, elle se base sur la connaissance personnelle du nouveau membre. L'entrée peut faire l'objet d'un parrainage. Le parrain devra alors avaliser le nouvel entrant et s'engager à couvrir les pertes en cas de défaillance. La défaillance est très mal acceptée dans les tontines. Elle conduit à une exclusion du défaillant de la société. S'il est jugé de mauvaise foi, cette exclusion est définitive. Si c'est un problème qui l'a conduit au non paiement, on cherchera à l'aider pour qu'il puisse rembourser tout de même, mais il restera inconsideré jusqu'à avoir fini de rembourser.

Ces tontines, bien qu'informelles, obéissent à des règles précises et très strictes. A titre d'exemple, on trouve dans le règlement de certaines d'entre elles, des indications très précises sur les heures d'arrivée, la règle prévoit le paiement d'une amende en cas de retard. Ces règles présentent l'avantage d'être clairement comprises du fait de leur forte personnalisation. C'est plus en ce sens qu'elles feront figure d'opposition par rapport aux banques et aux systèmes financiers plus formels. Dans les banques, la confiance ne se base en aucun cas sur une connaissance mutuelle des acteurs. « *Du coup, les banques sont perçues comme des créatures aux intentions inconnues. Les clients sont plutôt portés à douter de la légitimité de ces agents anonymes qui prétendent faire appliquer des règles ou recouvrer des créances* ». Les banques apparaissent alors comme « *la figure de l'anti-tontine.* », leur logique n'est pas claire, les principes auxquels elles obéissent ne sont pas compris : « *Toutes les règles sont contournables mais celles qui ne répondent pas à une morale clairement comprise le sont encore plus.* » (Henry, Tchente et Guillaume-Dieumegard, 1991).

¹⁰ Franc CFA : Franc de la Coopération Financière en Afrique centrale

Les principes des banques étant alors ressentis comme absurdes, les emprunteurs sont tentés de vouloir contourner les règles. Cela peut expliquer, dans une certaine mesure, les problèmes de recouvrement. Les banques, étant distantes, n'auront aucune emprise sur les débiteurs, et les procédures de recouvrement qu'elles mettront en branle par voie de courrier n'auront aucune incidence sur eux. Ces voies de recouvrement s'avérant inefficaces, le banquier passera directement à des procédures juridiques trop brutales. Les solutions coercitives sont maladroites. Ces méthodes non pédagogiques vont alors alimenter l'incompréhension et la perte de confiance des usagers vis-à-vis des banques. Partant de cette incompréhension, les banques présentant trop d'aléas, trop de formalités pour lever un crédit ou accéder à son propre compte, elles sont qualifiées « *d'irrationnelles* » et certains vont même jusqu'à dire : « *Les banques, c'est un système informel* » (Henry, Tchente et Guillaume-Dieumegard, 1991).

2. Les systèmes de crédit formels

Les systèmes de crédit formels sont ceux concernant des crédits ayant pour base une relation formalisée dans un contrat et faisant l'objet d'un cadre légal. On peut distinguer dans ces crédits formels, les crédits bancaires, interentreprises et micro-financiers.

c) Un système bancaire en surliquidité

Le système bancaire est le système d'octroi de crédit le plus formel et le plus contrôlé institutionnellement. En Afrique Centrale, il est sous supervision et contrôle de la COBAC,¹¹ depuis 1990, c'est elle qui décerne les agréments bancaires. « *La Commission Bancaire est chargée de veiller au respect par les établissements de crédit des dispositions législatives et réglementaires édictées par les Autorités, par la Banque ou par elle-même et qui leur sont applicables, et de sanctionner les manquements constatés.* » (BEAC, 1990). Les banques sont également sous l'influence des politiques monétaires de la banque centrale.

La politique de la BEAC en matière de crédits bancaires a été, entre les années 1970 et 1990, une politique de taux bas. Cela dans le but de stimuler les investissements et de décourager la rétention d'épargne. Mais cette politique présente un effet pervers, les bas taux d'intérêts découragent l'épargne et limitent les ressources drainées par le système bancaire. Par ailleurs, les taux faibles favorisent le financement de projets peu productifs et érodent les marges bancaires. Cette politique a connu une période faste, et a généré une euphorie de croissance entre les années 1975 et 1985. Mais cette période d'expansion des volumes de crédits s'est accompagnée d'un accroissement des créances douteuses. Elles ont été dissimulées par les banques et ont fait l'objet d'un provisionnement insuffisant. Mais l'échec du recouvrement de ces créances a, par voie de conséquences, conduit les banques à l'insolvabilité. Dans les années 1990, les banques ont connu des crises de liquidités, entraînant des paniques bancaires et un recul de leur crédibilité (Tchamanbe Djine, 2009).

En 1994, le système financier a connu une libéralisation avec l'abandon des instruments de contrôle direct. Il n'y a plus aujourd'hui de taux débiteur maximum, les banques sont libres sur ce point. Le principal mode d'intervention de la BEAC se limite aujourd'hui aux taux directeurs pour les banques commerciales qui déterminent le coût du refinancement bancaire, c'est-à-dire, le prix auquel les banques vont obtenir de nouveaux fonds. Ce taux fluctue entre un taux plancher, le taux d'intérêt des appels d'offre, et un taux plafond, le taux des prises de pensions. Ils sont respectivement de 5,50% et 7,25% (BEAC, 2008). La politique monétaire

¹¹ COBAC : Commission Bancaire de l'Afrique Centrale

de la BEAC est sous influence de celle menée en Europe puisque le Franc CFA est arrimé à l'Euro.

Le système bancaire camerounais est en surliquidité. Le paradoxe de la surliquidité correspond à une concomitance entre un système bancaire détenant trop d'épargne, et un secteur économique en insuffisance de financement. L'économie se trouve alors en manque de moyens, tandis que le système bancaire ne parvient pas à placer les liquidités disponibles. Dans ces conditions, les politiques monétaires de taux directeurs de la banque centrale n'ont qu'une très faible influence. Les banques commerciales, disposant déjà de trop de liquidités, elles n'ont aucun besoin de refinancement. Elles seront donc indifférentes aux modifications de taux de la BEAC, elles n'en modifieront pas leur politique. L'autre instrument est celui des taux créditeurs minimums. Ils ont été haussés en 2008 pour passer à 2,20% (BEAC, 2008). Cet instrument a plus d'influence, car en augmentant les taux d'épargne bancaire, on en augmente l'attrait. Les banques reçoivent donc un volume d'épargne plus important et à plus grands frais. Pour compenser ce regain de liquidités et cette augmentation de frais, elles sont contraintes d'octroyer plus de crédits.

Mais la surliquidité persiste : « *Par sa persistance, le paradoxe de la surliquidité bancaire de la zone CEMAC dépasse un simple phénomène conjoncturel, laissant à penser que le problème de financement est celui de l'intermédiation financière et qu'il puise sa source dans l'histoire institutionnelle de la zone Franc CFA.* » (Mopa, 2007). Ce même auteur, en cherchant les causes du problème, les considère comme multiples. Le problème peut être vu comme la conséquence de mauvaises politiques, d'une inadéquation entre les attentes des emprunteurs et les produits offerts par les banques, ou comme la continuité d'un processus historique. On peut également incriminer la conjoncture économique qui, étant dégradée, ne permet pas la venue de suffisamment de projets bancables sur le marché. Cette notion de projets bancables est importante. Ce n'est pas que les projets soient mauvais ou non viables, mais ils sont trop risqués, du point de vue des banques, et ne présentent pas les garanties physiques suffisantes. Il y a donc bien là un problème d'inadéquation. Ne pouvant trouver de garanties suffisantes, et étant face à de fréquents problèmes de recouvrement, les banques préfèrent rationner leurs crédits plutôt que d'octroyer des prêts trop risqués, perdre de l'argent et se trouver en faillite. Les emprunteurs, quant à eux, se trouvent face à un système procédurier et inaccessible.

Au Cameroun, on compte dix établissements bancaires agréés et on estime que moins de 10% des camerounais sont bancarisés (Fankam, 2008). Ce taux correspond à la pénétration des services bancaires dans l'économie. Il est ici très faible et reflète les difficultés d'accès de la population aux services bancaires. Cette faible implication du crédit bancaire dans l'économie est bien symptomatique d'un dysfonctionnement.

d) Le secteur de la micro-finance, le défi de la viabilité

Partant du constat de cette inadéquation du système bancaire, la micro-finance propose une alternative. Elle veut donner accès au crédit aux exclus du système bancaire. Il s'agit d'offrir des services répondant aux attentes des clients et accessibles à tous. Tout comme le système bancaire, le secteur de la micro-finance répond d'une réglementation au niveau de la CEMAC. L'octroi des crédits se fait dans le cadre d'un contrat, d'une institution à un emprunteur et non de personnes à personnes comme dans le cas des tontines.

« Les établissements de crédit sont regroupés en trois catégories.

II. Sont classées en Première Catégorie, les établissements qui procèdent à la collecte de l'épargne de leurs membres qu'ils emploient en opérations de crédit, exclusivement au profit de ceux-ci.

III. Sont classés en Deuxième Catégorie, les établissements qui collectent l'épargne et accordent des crédits aux tiers.

IV. Sont classés en Troisième Catégorie, les établissements qui accordent des crédits aux tiers, sans exercer l'activité de collecte de l'épargne.

Les formes juridiques des EMF¹² sont, pour chaque catégorie, précisées par règlement de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale. » (CEMAC, 2002).

Tous les EMF sont également soumis à des normes prudentielles (COBAC, 2002). Chaque catégorie est soumise à une réglementation bien particulière et doit détenir un capital minimum, excepté les EMF de première catégorie. Ces EMF sont donc bien des institutions formelles, à l'inverse des tontines qui n'ont, elles, aucune valeur légale. Il existe toutefois également de très petits EMF qui ne répondent à aucun formalisme. Les EMF de première catégorie ont un fonctionnement assez proche de celui des tontines, décrit plus haut. A l'inverse, les EMF de deuxième et troisième catégories s'apparentent plutôt aux banques puisque l'argent peut être prêté à un tiers. Mais sous ces catégories clairement définies, se cache une réalité plus complexe. Des plus grands aux plus petits, des plus proches des emprunteurs aux plus impersonnels, on trouve tout un panel d'EMF prêtant sur des bases à la fois sociales et contractuelles. Il y a donc là tout un gradient, faisant le lien entre le secteur bancaire et le secteur financier informel des tontines. Par rapport aux banques, la micro-finance joue plus sur la proximité et prête de plus petits montants, elle est plus à l'écoute des besoins réels des agents. Par rapport aux systèmes de tontines, les systèmes de micro-finances sont plus contractuels et moins personnalisés, ils représentent des crédits à l'économie à proprement parler puisqu'il y a création monétaire.

En prêtant aux pauvres, les EMF s'exposent aux risques de non remboursement. Mais ces risques ne sont pas nécessairement plus élevés que pour les autres activités financières. Ce que la micro-finance veut démontrer, c'est que les pauvres ne sont pas insolubles et que, en faisant intervenir des garanties sociales, ils remboursent. C'est là tout l'enjeu du secteur, le défi des EMF est celui de la viabilité financière qui n'est possible que si le recouvrement est efficace.

Selon la BEAC, le Cameroun disposerait du secteur de la micro-finance le plus développé de la CEMAC. Elle dénombre en 2007, plus de 250 000 personnes qui bénéficieraient directement de ce système (Chendjou, 2007). Le nombre de personnes touchées représenterait la moitié de la clientèle bancarisée dans la zone CEMAC. Cependant, les dépôts et crédits ne représenteraient, en termes de volume, que 5% de la valeur des activités bancaires (Hugon, 2007). Leur part dans le financement de l'économie reste donc toute relative. Les EMF connaissent un développement exponentiel. Plus de 600 EMF sont répertoriées et les demandes d'agrément au ministère des finances sont nombreuses. Mais ce fort développement n'est pas synonyme d'efficacité : « La floraison de ces EMF n'est pas pour autant le meilleur baromètre pour témoigner de la bonne santé de la micro-finance au Cameroun. Alors que certains EMF ouvrent, d'autres ferment, emportant dans leur mort l'argent de milliers d'épargnants. » (Noah Awana, 2009).

¹² EMF : Etablissement de Micro-Finance

Par ailleurs, Hugon (2007) nous dit que la micro-finance connaît un taux élevé de recouvrement des crédits en zone rurale et périurbaine ; mais que ce taux baisse considérablement dans les zones urbaines, particulièrement dans les agglomérations de Douala et Yaoundé. Or ce sont ces zones urbaines qui nous intéressent ici particulièrement, nous aurons l'occasion de le justifier. Il ajoute que le secteur de la micro-finance tend à s'intégrer au secteur bancaire, certaines banques commerciales prenant appui sur les réseaux d'EMF.

a) Crédits interentreprises et engagements contractuels

Le crédit interentreprises apparaît à partir d'un échange entre deux entreprises. Les échanges peuvent se faire à crédit ou au comptant. Nous verrons par la suite quelles sont les motivations qui pousseront les agents à opérer des transactions à crédit plutôt qu'au comptant. Le crédit interentreprises naît donc des échanges commerciaux. On distingue les échanges internes des échanges externes. Du point de vue des échanges externes, les principaux partenaires commerciaux du Cameroun sont l'Union européenne, le Nigeria et la Chine. Les échanges sous régionaux au sein de la CEMAC ne représentent qu'une faible part de ces échanges externes, 3,6% en moyenne depuis l'instauration de la zone de libre échange en 1999 (CIDR¹³, 2009). Le Cameroun détient à Douala, le port plus important de l'Afrique Centrale. Cela a pour effet de stimuler les échanges internes. Echanges externes et échanges internes sont intimement liés. Avec le port, la zone est le siège d'importants volumes d'échanges, ce qui a pour effet de stimuler l'économie locale et par là, le volume des échanges locaux. C'est à ces échanges locaux que nous nous intéressons particulièrement. Les échanges externes ont largement recours aux crédits interentreprises, mais les modalités et les implications quant au recouvrement ne sont pas les mêmes. Les problématiques des exportateurs sont trop différentes, il faudrait en faire l'objet d'une analyse à part.

Si l'on traite d'échanges et de crédits interentreprises, cela soulève la question des modes de paiement. Ils peuvent se faire en monnaie fiduciaire ou scripturale. La monnaie fiduciaire est celle mise en circulation sous forme de billets de banque. Sa valeur et son authenticité sont garanties par la banque centrale. La monnaie scripturale correspond aux écritures dans les comptes bancaires.

Au Cameroun, les échanges internes sont caractérisés par une place importante de la monnaie fiduciaire, même pour les échanges formels faisant l'objet d'un contrat. Cela est lié à la faible bancarisation de l'économie, qui aurait freiné le développement de la monnaie scripturale. Cette situation expliquerait la prédominance de la monnaie fiduciaire dans la masse monétaire : 49,8% (ABCA,¹⁴ 2005a).

Les modalités du crédit interentreprises sont définies dans le contrat qui lie les deux entreprises. Ces crédits courent à partir de la facturation de la part du fournisseur et s'éteignent au moment du paiement de la part du client. Ils ne font pas l'objet de taux d'intérêts. L'intervalle entre la facturation et le paiement correspond au délai de paiement qui est défini au moment de la mise en place de la relation contractuelle. Du fait de la prédominance de la monnaie fiduciaire dans le règlement des échanges, on ne dispose pas de données précises sur la durée des délais de paiement. Cela pourrait faire l'objet d'analyses statistiques et du développement d'outils méthodologiques pour estimer leur durée moyenne. Il n'en existe pas à l'heure actuelle. Les seuls outils dont on dispose sont ceux des agences de notations du climat des affaires. En ce sens, la note de C décernée par la Coface met en

¹³ CIDR : Centre International de Développement et de Recherche

¹⁴ ABCA : Association des Banques Centrales Africaines

évidence des problèmes dans le respect des engagements contractuels et des difficultés dans le recouvrement des crédits interentreprises. Le respect des relations contractuelles est un phénomène complexe, il fera largement l'objet de notre analyse par la suite.

Le crédit fait naître une relation entre le client et son fournisseur. Du point de vue du fournisseur, il s'agit de la relation financière client. Une relation client normale est constituée des étapes suivantes : prise de commande, préparation de la commande, livraison, facturation, suivi de la facture, paiement. Pour les sociétés de services, les étapes sont les mêmes mais la livraison est une prestation. Pour optimiser cette relation, il est important de prendre des mesures à chaque étape. Lors de la prise de commande, il faut vérifier la solvabilité et la situation financière du client, bien préciser les conditions de facturation et de règlement, ainsi que localiser le client. Quand on prépare la commande ou la prestation, il faut vérifier que le bien ou service fourni correspond aux attentes du client et qu'il est conforme à la commande pour éviter tout mécontentement ou litige. Lors de la livraison ou de la mise en place de la prestation, ne livrer que si le client est à jour dans ses règlements et si les conditions préalables sont bien vérifiées. La facturation, quant à elle, doit se faire dès livraison ou dès la prestation réalisée. Les conditions de règlement doivent être précisées à ce moment. Pour le suivi des factures, il faut suivre de façon continue le débiteur et ne pas attendre l'échéance pour le relancer. Il faudra au minimum trois relances : une post livraison, pour vérifier qu'aucune contestation ne naîtra par la suite ; une au milieu du délai de paiement, pour rappeler au débiteur l'existence de sa dette et s'assurer de sa solvabilité ; et une la veille du paiement, pour être certain d'être payé le jour de l'échéance. Ces considérations sont assez générales et purement techniques, mais elles ont de l'importance lorsque l'on veut comprendre les causes du non respect d'un contrat.

Le crédit interentreprises implique deux agents. Au-delà des considérations techniques, c'est la proximité et la relation de confiance entre ces deux agents qui déterminera leur propension à respecter leurs engagements contractuels. Il existe autant de types de relations que d'agents, il est ici difficile d'embrasser des généralités quant au respect des contrats entre les entreprises. Finance formelle et informelle, banques et EMF, crédit interentreprises, chaque secteur a ses objectifs propres, son efficacité et sa place dans le financement et l'économie camerounaise.

Il n'y a pas de système meilleur qu'un autre, ou un qu'il faudrait remplacer par un autre. Ces systèmes sont complémentaires et ont tous une utilité propre. Les tontines concernent tout le monde, elles permettent de financer les petits projets comme les gros investissements, ou encore la consommation et les dépenses sociales. Elles sont très efficaces en matière de recouvrement mais leur limite réside dans le fait de ne pas permettre la création monétaire. La micro-finance permet elle aussi, de financer des petits projets ; son efficacité dans le recouvrement reste relative mais elle permet de faire un pas de plus vers la bancarisation. Le système bancaire, quant à lui, même s'il connaît des difficultés, reste indispensable au développement économique. En ce qui concerne le crédit interentreprises, il est inhérent à l'échange commercial et se développe avec l'évolution des marchés.

On voit que pour chaque système de crédit, la proximité entre créancier et débiteur n'est pas la même. Or c'est là que se trouvent les meilleures garanties du recouvrement. On peut tirer un gradient de proximité et d'efficacité du recouvrement entre créancier et emprunteur. Si l'on classe les systèmes de crédit en fonction de ce gradient, les tontines se trouvent être les plus proches de leurs clients, les banques les plus lointaines et la micro-finance en position intermédiaire. Le crédit interentreprises pourrait, quant à lui, être placé à tous les niveaux possibles, en fonction du degré de personnalisation que les contractants donnent à leur relation d'affaire.

Ce gradient de proximité n'est pas le seul facteur d'efficacité du recouvrement. Ce n'est pas non plus la seule différence entre chaque système de crédit, nous avons vu leurs spécificités. Les causes du non remboursement sont multiples. Nous nous proposons d'emmêtrer certains éléments explicatifs par la suite. Nous verrons d'autres mécanismes pouvant conduire à un impayé ainsi que d'autres moyens d'améliorer le recouvrement des créances.

B. Des dysfonctionnements à bien comprendre

Chaque famille de crédits est spécifique, les dysfonctionnements qui, dans chaque système, conduiront à l'impayé sont différents. Toutefois, on peut s'arrêter sur certains phénomènes économiques généraux méritant de retenir notre attention. Les faits les plus saillants, et sur lesquels nous devons nous arrêter sont la place de l'économie informelle, ou populaire, ainsi que le phénomène de corruption.

1. Economie formelle et informelle

Le secteur informel est défini comme les activités illégales dans leur fonctionnement mais licites dans leur contenu. Ce secteur tient une place particulièrement importante au Cameroun et il est l'objet de nombreuses études et analyses statistiques. On estime qu'il occupe 90,4% de la population active en 2005. Viennent ensuite le secteur public, avec 4,9% des actifs occupés et le secteur privé formel avec 4,7% (INS,¹⁵ 2005). Avec ces taux, le Cameroun est le pays d'Afrique subsaharienne où le secteur informel occupe la plus grande place. Il a également un poids important dans l'économie. Sa contribution à la création de richesse est estimée à 50% (Walther, Filipiak et Uhder, 2006). Les premiers outils d'étude statistique pour évaluer la place de l'économie informelle ont été développés en 1993. Une étude pilote menée à Yaoundé montre que l'emploi informel tient 57% de l'emploi total en 1994. Cette étude révèle également que suite à la crise de la fin des années 1980, le secteur informel est le principal moteur de la création d'emplois (Cling et Roubaud, 2006).

Au regard des chiffres de 2005, ce secteur n'a eu de cesse de croître par la suite. C'est donc lui qui offre le plus d'opportunités d'insertion économique pour les agents. En outre, on a vu précédemment que les systèmes de crédits informels sont plus performants, en termes de recouvrement, que l'informel. On pourrait donc percevoir l'informel comme une panacée et une bonne voie pour le développement économique : « *Apparue aux yeux de nombreux observateurs comme une solution potentielle à la régression économique africaine, l'économie informelle semble constituer aussi une « alternative » au développement perçu comme projet d'occidentalisation marchande de la planète* » (Trani, 2007).

Cet auteur nous dit ensuite que l'informel est un secteur très hétérogène, flexible et polymorphe. Il répond aux conditions de la concurrence pure et parfaite du modèle libéral. Ses activités échappent à la protection sociale et à la comptabilisation. L'Etat y est absent, n'y applique pas les lois et les règles officielles, en même temps que ses agents y sont présents pour prélever et monnayer leur silence. L'activité est donc précaire et peut être interrompue à tout moment, ce qui limite les investissements et la programmation de la croissance de l'activité. Le secteur informel fonctionne en relation avec le secteur formel qui lui fournit souvent les matières premières ou sous traite auprès de lui. Mais même si les interrelations sont nombreuses, la frontière entre formel et informel est étanche. Il est rare pour une entreprise du secteur informel de s'intégrer au formel. Le prix de cette intégration est trop

¹⁵ INS : Institut National de Statistiques camerounais

élevé par rapport aux avantages qui sont limités. Il faudrait respecter des normes coûteuses, respecter la législation du travail, payer des impôts, *etc.* Mais ce maintien dans l'économie informelle ne relève pas d'une volonté des agents. Il s'agit plutôt d'un débouché forcé où les activités sont précaires et sans perspectives de développement.

Ce secteur est donc loin d'être une panacée. On ne saurait recommander sa substitution au secteur formel ni le considérer comme une voie de développement économique à prôner : « *L'économie en Afrique s'est adaptée à un contexte très dégradé par l'informel. Les normes et les règles de celui-ci sont elles pour autant la clé de l'avenir ? Ce serait enfermer le sous-continent dans une voie qu'il n'a pas choisie* » (Trani, 2007).

De par sa place importante dans les échanges économiques, la compréhension du secteur informel est nécessaire. Toutefois, nous devons l'exclure de notre analyse par la suite.

2. Corruption, vision de court terme et rationalité

Le dysfonctionnement le plus saillant du système économique est sans aucun doute la corruption. Ce phénomène est très présent au Cameroun, le pays est classé au 141^{ème} rang mondial sur 180 pays selon l'indice de perception de la corruption (*Transparency International*,¹⁶ 2008). La corruption au Cameroun est un vaste sujet. Elle représente un frein au développement et peut expliquer certains impayés. En tant que détournement de l'argent de sa finalité première, elle entraîne des manquements et des mécontentements, qui vont alimenter les motivations au non remboursement. On ne peut pas parler de climat des affaires et d'impayés sans parler de corruption car son implication y est permanente.

Mais si la corruption est un phénomène très présent au Cameroun et en lien étroit avec le climat des affaires, il faut tempérer nos propos et ne pas tomber dans une vision où le Cameroun serait seulement un pays corrompu et où la corruption serait la seule cause de tous les maux. La corruption n'est pas un mal propre à l'Afrique ou aux sociétés considérées comme « *primitives et inachevées* », ni un phénomène récent importé par les puissances coloniales, il est en fait « *vieux comme le monde* ». Elle est présente partout, il n'y a pas de différence de nature entre des pays en développement corrompus et des pays développés non corrompus, mais seulement une différence dans le degré de corruption. Une typologie applicable à toute société a d'ailleurs été établie : la corruption noire, unanimement condamnée, la blanche, qui a trait à des actes corrupteurs mais socialement admis, et la grise, entre les deux. La corruption ne peut pas non plus être réduite, comme c'est le cas la plupart du temps, à une relation entre un acteur public corrompu et un acteur privé, victime de l'Etat. Il peut également y avoir une corruption entre les entreprises ou entre un organisme de crédit et un emprunteur (Owona, 2007).

On peut citer une étude de *Transparency International*, qui adopte cette approche pour expliquer la corruption : « *Au Cameroun, il y a une constante chute de tension dans le régime des valeurs morales. Autrefois ces valeurs étaient charriées à travers les générations grâce à l'éducation civique et citoyenne qui était systématiquement pratiquée depuis la cellule famille jusqu'à l'école. La société d'aujourd'hui a certainement opéré des gains substantiels en matière de titres académiques mais elle a corrélativement beaucoup perdu sur l'échelle des valeurs éthiques et morales. Les slogans mobilisateurs sont certes de retour tel celui du «réarmement moral».* » (Mebenga, Owona-Nguini et Zibi, 2007). Incriminer une perte des valeurs morales pour expliquer la corruption revient à une approche culturaliste. Il y aurait des valeurs ancestrales vertueuses et propres à limiter le phénomène de corruption, face à une

¹⁶ *Transparency International* : organisation non gouvernementale de lutte contre la corruption

modernisation porteuse de vices qui conduirait à une déliquescence de ces valeurs morales et éthiques. Nous refusons cette approche. Prôner un « *réarmement moral* » n'est pas non plus acceptable puisqu'on suppose alors qu'il faudrait moraliser les agents pour limiter la corruption et que cela suffirait à faire fonctionner le système économique de manière saine. Le phénomène de la corruption est complexe, il implique plusieurs facteurs. Il serait illusoire de vouloir ici en expliquer tous les tenants et aboutissants. On peut toutefois introduire un principe économique, celui de la rationalité limitée. Selon ce concept, les agents sont individualistes et rationnels, mais dotés de capacités limitées de calcul, d'anticipation et de compréhension de leur environnement (Simon, 1959, cité dans, Parthenay, 2005). C'est donc en tant que rationnels et individualistes que les agents seront corrompus. Si la corruption leur permet de maximiser leurs intérêts propres, ils la pratiqueront tant que leur environnement le leur permettra.

Une autre idée, associée au phénomène de corruption est celle de vision de court terme. Les agents corrompus maximisent leurs intérêts de court terme en ne tenant pas compte de l'impact que peut avoir leur comportement sur leur environnement. Ils portent alors préjudice aux autres acteurs qui voudraient développer des activités de long terme. On voit également des chefs d'entreprises détourner de l'argent, au détriment de leur réputation ou de leurs intérêts propres. Selon les informations récoltées oralement auprès d'entrepreneurs, la durée de vie des entreprises ne pourrait que difficilement dépasser les cinq ans. Partant de ce constat, et en appliquant encore ici le principe de rationalité limitée, on peut considérer une stratégie de maximisation de ses intérêts de court terme comme une vision de long terme. Si l'environnement des affaires garantit la pérennité d'une activité une fois celle-ci engagée et rentable, il paraîtra effectivement court-termiste et irrationnel de lui porter préjudice. En revanche, dans un contexte où l'environnement garantit la chute de l'activité sur un horizon de moins de cinq ans, maximiser ses gains dans le court terme pour épargner correspond à une vision de long terme.

Le recouvrement de créances et la gestion du poste clients n'ont pas pour objet de lutter contre la corruption. Mais, nous l'avons dit et nous y reviendrons, la corruption est souvent impliquée dans l'origine d'un impayé. Quand c'est le cas, la gestion des créances peut s'en trouver entravée. Les impayés liés à des pratiques corruptrices vont être plus profondément ancrés et difficiles à démêler. Les acteurs vont avoir mis en jeu des sommes difficiles à cerner et le dossier sera plus difficile à comprendre.

La corruption est donc bien un phénomène au cœur de la gestion des créances. Il faut systématiquement en tenir compte dans le secteur de l'intermédiation financière. Pour ne pas en être victime, il faut le comprendre, le maîtriser et l'instrumentaliser. Il peut d'ailleurs être un outil très efficace pour régler une situation conflictuelle. En recouvrement, on est souvent confronté au phénomène du « *billet pour faire avancer la facture* ». Le recours à cette pratique est discutable mais nous préférons une approche pragmatique. L'objet n'est pas de dire que la fin justifierait les moyens, mais ne pas faire de « *petits cadeaux* » rendrait vain tout effort. Il s'agit ici de corruption blanche puisque cette pratique est généralisée. Ne pas l'utiliser serait mal venu, générerait un mécontentement et annulerait toute efficacité. Il faut être en adéquation avec le contexte dans lequel on évolue. En recouvrement, « *les affaires sont dures* ». Il est difficile, voire impossible, d'obtenir des informations ou des documents, auprès d'un tiers, sans monnayer, ou pour le moins récompenser l'effort fourni. Être tout à fait intègre rendrait toute action de recouvrement impossible.

3. Circonscrire l'analyse et décloisonner l'approche par familles de crédit

Notre analyse concerne les services d'externalisation de la gestion du poste clients. Or, pour qu'une créance puisse être externalisée, il faut qu'elle soit d'une taille suffisante et qu'elle s'appuie sur une preuve. Le secteur informel est surtout le théâtre de petits échanges, faisant naître de petites créances qui ne font pas l'objet de contrats ni ne répondent à la légalité. L'informel sort donc du champ de notre analyse. De même, tous les échanges de la zone rurale sortent de notre cadre d'analyse. Le lancement de services d'externalisation suppose un marché suffisamment important. Le marché est inhérent nombre et au volume moyen des échanges. Il est plus important en zone urbaine qu'en zone rurale, celle-ci étant surtout le siège d'échanges de faible volume financier, nous l'écartons également de notre champ d'analyse. Restent les cultures de plantation, l'exploitation forestière, pétrolière et minière. Ces secteurs font naître des créances d'un volume important. L'externalisation ne concernant que les relations du secteur formel, et impliquant des échanges d'un volume important, elle exclut tout un pan qui est loin d'être négligeable.

On a vu les spécificités propres à chaque système de crédit. Nous les avons également classés selon un gradient de proximité. Prôner cette proximité est efficace pour le recouvrement, mais cela présente des limites. Pour que le système économique puisse fonctionner et se développer, il faut également que les échanges impersonnels puissent être efficaces. Réduire un système économique à des relations interpersonnelles est restrictif. Le respect des bases contractuelles a donc toute son importance.

Nous pouvons évoquer d'autres relations pouvant faire naître des créances et des impayés, comme les marchés publics ou les marchés boursiers. Nous ne les traiterons pas, car il faudrait analyser la place de l'état ainsi que les bourses de l'Afrique Centrale. Ces systèmes présentent trop de différences et font intervenir d'autres notions, et demanderaient une analyse à part. Nous les avons donc exclus de notre étude et cantonnons ici à l'analyse des créances faisant intervenir des agents privés, sur des problématiques internes au Cameroun et nous ne traitons pas de l'actionnariat.

Notre analyse concernera donc seulement le crédit bancaire, le crédit de micro-finance et le crédit interentreprises. On a vu comment se situe chacune de ces familles de crédit et leurs spécificités dans le contexte du Cameroun. Mais s'ils présentent de nombreuses spécificités, tous ces crédits ont un point commun : ils se font entre des agents privés, au sein d'une relation d'affaire et de confiance. Nous allons donc par la suite, mener une approche décloisonnée pour s'attacher à définir les différentes causes possibles du non respect d'un engagement contractuel et de la genèse d'un impayé. Tout en ayant conscience des spécificités de chacune des familles de crédit, nous traiterons du problème des impayés comme phénomène afin de le comprendre dans son ensemble. Nous resterons toutefois centrés sur les relations formalisées et contractuelles car elles seules sont susceptibles de donner lieu à une externalisation.

II. La construction de la confiance et la genèse des impayés au fil de la relation financière client

Construction de la confiance et genèse des impayés sont deux notions imbriquées. L'octroi d'un crédit se fait au sein d'une relation d'affaire entre deux partis. Crédit est un synonyme de confiance. Pour qu'il y ait octroi de crédit, une relation d'affaire sous tend inévitablement une relation de confiance. L'impayé naîtra de cette relation de confiance et sera inhérent à la manière dont elle s'est construite. Il y constitue une rupture mais ne la détruit pas forcément. Il est en fait au cœur de celle-ci.

En anthropologie, une arnaque peut être vue comme l'affirmation d'une relation de confiance. De ce point de vue, on peut considérer l'impayé comme une mise à l'épreuve d'une relation d'affaires. Mais il se construit aussi sur des bases conflictuelles. Un rapport de force se met en place et un parti sera gagnant, l'autre perdant.

De ces deux solutions, l'une n'exclut pas l'autre, elles représentent deux extrémités, entre lesquels toutes les configurations sont possibles. D'un extrême, on peut basculer dans l'autre, une très forte relation de confiance peut mourir suite à un impayé, tout comme la confiance peut s'instaurer entre deux partis initialement en discorde. On peut trouver un impayé à n'importe quel stade d'une relation de confiance, dans les plus fortes comme dans les plus faibles, mais il découlera de la manière dont elle s'est construite. On ne peut pas dire que le non remboursement est le fait du créancier ou du débiteur, même si à chaque étape, l'un des partis aura plus de responsabilités que l'autre. C'est l'ensemble des stratégies créancier-débiteur, dans leur relation qui sont en cause.

L'analyse que l'on développe ici se propose de partir de théories économiques et de faits généraux, récoltés sur des bases bibliographiques. On étaye ces propos par des cas de terrain et des exemples concrets de créances impayées. Les données dont on dispose ne correspondent à aucune étude statistique. On ne peut donc pas partir de nos cas pour ensuite généraliser. Notre démarche va dans l'autre sens, nous partons de faits généraux que nous étayons par des cas de terrain. Ils nous permettent seulement d'appuyer nos arguments. Dans l'étude de cas ci-après, on donne un exemple de portefeuille de débiteurs d'un client mandant de la CNR-F.¹⁷ Nous réutiliserons cet exemple à tout moment par la suite.

¹⁷ CNR-F : Compagnie Nationale de Recouvrement de Créances et d'Expertise Financière

Etude de cas, un exemple de portefeuille débiteurs

Nous avons choisi pour notre étude de cas de nous baser sur un client mandant de la CNR-F parmi les quatre en portefeuille. Parmi les cas observés, c'est celui qui présente le plus de dysfonctionnements. Il a également l'avantage d'avoir plusieurs types de clients-débiteurs, à volumes de créances variables.

Une coopérative d'épargne et de crédit, que nous désignerons ici la Coopec¹⁸ pour ne pas la nommer, est un client important de la CNR-F. Cette coopérative, après avoir connu d'importants problèmes de gestion, a rencontré des difficultés pour faire face à ses créances impayées. Elle a donc été mise sous tutelle de la COBAC et a externalisé la gestion de certaines de ses créances. Les créances confiées à la CNR-F sont les plus difficiles à résoudre et représentent en cela un cas d'étude intéressant. Elles sont constituées de neuf dossiers pour un volume total de 220 millions de Francs CFA. Entre Juin 2008, moment où la convention de collaboration a été signée pour donner mandat d'encaisser à la CNR-F, et Mars 2009, le taux de recouvrement a été de 2%. Cette étude de cas sera donc également mobilisée en troisième partie pour analyser les difficultés inhérentes à l'activité de recouvrement.

Le tableau ci-après présente les caractéristiques de chaque créance et met en évidence les causes du non paiement de celles-ci. Ces résultats sont tributaires de l'état d'avancement de chacun des dossiers. On tire les conclusions des informations fournies par la Coopec dans le dossier et par le débiteur lors des négociations. Les causes présentées sont le fruit d'entretiens et de négociations avec les débiteurs. On se base également sur les documents et l'historique fournis par le créancier. Seuls les documents où les deux partis sont signataires peuvent être considérés comme fiables et ont une valeur juridique. Mais ceux-ci ne peuvent pas souvent expliciter la cause du dysfonctionnement qui n'est, par nature pas prévu dans le contrat puisqu'il y déroge. Les résultats sont donc tirés du retraçage de l'historique de la relation ayant eu lieu entre la Coopec et ses débiteurs. On croise les documents fournis par les deux partis. Si ceux-ci concordent ou que les deux partis s'accordent sur leur version des faits, on la considère comme fiable.

Le classement est fait par type de débiteur et par niveau d'avancement du dossier. Les premiers dossiers de chaque catégorie sont les mieux renseignés, les derniers sont ceux laissant planer le plus de doutes. Le montant de la créance est présenté ici à titre indicatif, les sommes sont données en Francs CFA. Les catégories de dossier vont de A à D, elles représentent la probabilité estimée par expertise de règlement amiable du différend.

¹⁸ Coopec : Coopérative d'épargne et de crédit

Tableau 1 : Portefeuille de débiteurs Coopec confiés à la CNR-F (d'après CNR-F, 2008-2009)

Débiteur	Montant de la créance	Source de l'information.	Catégorie	Cause du non paiement
Société A. Transitaire	97 000 000	Négociations directes avec le dirigeant	C	Non réception d'un conteneur au port de Douala. Contestation du montant de la créance. Principal de 50 millions de Francs CFA. Les 47 millions restant sont constitués d'agios ayant couru sur une période de 3 ans après échéance de remboursement, la créance n'ayant pas été provisionnée par la Coopec.
Société B. Aliment bétail	42 000 000	Négociations directes avec le dirigeant	C	Crise de la grippe aviaire avec pour conséquence d'importants invendus.
Société C. Commerce général, import-export	11 000 000	Négociations avec l'assistant de direction en intermédiation	C	Peu d'information disponible. Débiteur du monde politique réputé pour ne pas payer ses dettes et figurant sur les listes noires de nombreuses banques et sociétés.
Société D. Pressing	9 500 000	Négociation impossible	D	Aucune information disponible.
Mme A. Particulier	11 000 000	Négociation directe avec l'intéressée	B	Contestation du solde de la créance. Celui ci provient d'une ancienne créance de 6 millions de Francs CFA en principal sur laquelle la Coopec a laissé courir des agios indéfiniment sans provisionner. Le débiteur prétend s'être déjà désengagé pour les agios réclamés. Pas d'information sur la cause antérieure du non paiement de la créance.
Mme B. Particulier	20 000 000	Non localisée	/	Aucune information disponible.

Débiteur	Montant de la créance	Source de l'information.	Catégorie	Cause du non paiement
M. A. Directeur d'école	6 500 000	Négociations avec l'avocat de l'intéressé	A	Contestation du solde de la créance. Incohérence notoire dans les documents du crédit. Le débiteur a demandé un crédit inférieur à ce qui a été octroyé. A savoir un crédit demandé de 5,5 millions pour en obtenir 6,5 sur le papier. Le débiteur affirme n'avoir reçu que 5 millions. 3 millions ont été remboursés, avec preuves fiables à l'appui. Il réclame par ailleurs une remise de 500 000 pour dommages et intérêts sur un ancien préjudice porté par la Coopec sur son école.
M. B. Militaire	5 000 000	Négociations avec l'emprunteur	D	Le débiteur nie sa dette. En famille avec un ancien dirigeant de la Coopec, il l'accuse d'avoir trafiqué ses comptes afin de détourner de l'argent. Les seules pièces disponibles attestant le crédit sont les relevés de compte, indiquant un découvert important et injustifié, pièces insuffisantes pour rendre la créance certaine. Conclusion difficile, deux possibilités : Le débiteur est de bonne foi et ses comptes ont réellement été trafiqués à son insu. Il est de mauvaise foi et de connivence avec son parent, ils ont fait disparaître les pièces attestant le crédit.
M. C. Actionnaire exploitant forestier	17 000 000	Négociations avec M. C, caution personnel du crédit.	A	De même que pour M. A, le crédit demandé est moins élevé que la somme obtenue. Banqueroute de la société, emprunteuse. Le débiteur met en cause la Coopec qui aurait rejeté des chèques et cessé la relation d'affaire sans raison apparente. On conclut que la société était déjà en difficultés et que la Coopec ne l'a pas soutenue, achevant ou accélérant par là la liquidation.
Total	219 000 000	Conclusions sur l'implication de la Coopec		On note que de nombreuses erreurs sont faites par la Coopec dans sa comptabilité. Ces erreurs augmentent très significativement la valeur totale de l'argent en dehors et des créances impayées. Cela est caractéristique d'une société voulant dissimuler sa situation réelle. Elle majore la balance âgée pour gagner du temps et retenir son souffle. En ce qui concerne les crédits octroyés plus élevés que la demande de l'emprunteur, ils correspondent à une pratique courante d'un ancien dirigeant. Celui-ci demandait aux emprunteurs de lui verser en dessous de tables 10 à 20% de la valeur du prêt initialement demandé.

Les faits présentés n'ont aucune valeur statistique et ne se veulent pas représentatifs. Ils permettent d'illustrer des causes de non remboursement naissant au fil d'une relation d'affaire.

On voit bien dans le cas présent que les impayés sont autant du fait de la Coopec que de ses clients. Leurs causes ne se cantonnent pas à une responsabilité du débiteur. Les deux partis vont avoir une pression différente au remboursement. Le non remboursement peut, dans certains cas, rendre plus vulnérable un emprunteur que son créancier. C'est tout un processus qui se met en place et qui mène à une situation complexe. Nous allons maintenant tenter de démêler cette situation, en déroulant le fil d'une relation financière entre un créancier et un emprunteur.

A. Les relations commerciales.

La relation commerciale est le premier stade d'une relation financière. C'est de là que vont naître les bases de la confiance. Elle joue un très grand rôle dans la genèse des impayés car on verra que certains crédits sont conçus à la base pour ne pas être remboursés. Pour nous, dans l'étude des aspects financiers, la relation commerciale commence par le choix de mettre un crédit en place et se termine par la facturation. On parle ici de client et de fournisseur.

1. Choix du comptant ou du crédit

Faire un crédit relève d'un choix. Les acteurs économiques ne font jamais crédit sous la contrainte. En ce cas, il s'agit de racket et cela sort du champ de notre analyse. Le choix du crédit est la toute première étape d'une relation financière client. Sans crédit, pas d'impayé. Mais quelles sont les motivations qui poussent un acteur à faire crédit à un autre.

Généralement, les agents seront réticents à octroyer des crédits car ils représentent un risque. Prenons l'exemple des entreprises de télécommunication : « *Les opérateurs proposent de plus en plus des systèmes de cartes prépayées présentant un moindre de risque de recouvrement que les abonnements post-payés qui constituent de facto un système de crédit. Les utilisateurs ont de leur côté facilement adopté ce système car il leur permet une gestion plus facile de leur budget.* », (Pricewaterhouse Coopers,¹⁹ 2006) Cet exemple reflète un problème de confiance dans les relations contractuelles. Le fournisseur ne sera généralement pas intéressé par le paiement à crédit. Ici, le crédit n'est pas non plus intéressant pour le client, du fait de problèmes de gestion. Dans le cas où les crédits sont multiples et de faible ampleur, ils ne présentent pas un grand intérêt pour aucun des partis. Plus les crédits seront d'un volume important, plus ils présenteront d'intérêt pour le client. Mais le fournisseur, quant à lui demandera d'autant plus de garanties et sera d'autant plus regardant que le crédit sera élevé. On a donc un intervalle, entre un seuil où le volume d'un crédit est trop faible pour être intéressant et un autre seuil où un crédit trop élevé devient trop risqué. Le choix de payer au comptant est somme toute généralement plus intéressant pour le fournisseur, plus sûr et tout de suite disponible. Alors que les clients préféreront le paiement à crédit. Le conflit d'intérêt est assez clair.

¹⁹ Cabinet de services financiers, de conseil et expertise technique

Mais si le paiement au comptant présente des avantages certains, les obligations différées sont nécessaires au bon fonctionnement des marchés. Il serait difficile en effet d'imaginer que tous les échanges se fassent au comptant en liquide, et en la présence physique des objets d'échange. Il faut, pour que les échanges se développent bien, que les entreprises puissent faire des paiements après facturation, des paiements par chèque, des commandes payables à livraison, *etc.* Sans crédit dans les relations interentreprises, le développement commercial est freiné.

Le choix de faire crédit, pour le créancier relève d'une rationalité particulière et va s'imposer à lui. Il va céder à des arguments commerciaux, pour plaire à ses clients et mieux vendre, sur un marché concurrencé. On sait qu'en général, dans un marché où les offreurs sont plus nombreux que les demandeurs, c'est le crédit qui primera. Dans le cas inverse, les transactions se feront plutôt au comptant. C'est le rapport de force dans la relation commerciale qui va décider qui, du client ou du fournisseur, l'emportera. Les entreprises vont faire des choix stratégiques dans leur gestion pour se positionner. Ces choix dépendront de leurs politiques commerciales et de gestion des risques. Elles feront un arbitrage entre une politique commerciale offensive risquée et une politique de limitation des risques.

Dans le cas des organismes de crédit comme la Coopec, la question se pose différemment puisque leur activité est, par nature d'octroyer des crédits. Leur métier est, en effet de prêter l'argent confié par les épargnants à des tiers en se rémunérant sur les intérêts. Ceux-ci correspondent au coût du risque encouru, au coût de la gestion des crédits et au coût de l'opportunité d'investir cet argent ailleurs. Ils peuvent également, pour se rémunérer, rendre l'épargne payante. Mais ils ne peuvent pas pratiquer des prix très élevés, ceux-ci devenant vite prohibitifs. Ils n'ont pas de choix entre crédit et comptant, mais entre octroi du crédit ou non en évaluant le risque.

Dans tous les cas, la mise en place d'un crédit va faire jouer une relation tripartite, entre un détenteur de fonds, une instance de décision d'octroi de crédit et un client qui va bénéficier du crédit. Mais la pression du marché ne suffit pas au fournisseur pour octroyer un crédit. Il faut que l'instance de décision choisisse de prendre un risque. Elle le prendra si elle a estimé que le risque a peu de chance de se réaliser ou si elle considère que sa sévérité ne sera pas trop grande en cas d'occurrence. Ce sont les dysfonctionnements à la base de ce choix qui nous intéressent ici.

Il y a plusieurs possibilités pour qu'un crédit ait beaucoup de chances de ne pas être remboursé à la base. C'est soit la mauvaise évaluation du risque qui en est l'origine, soit la confiance dans le client qui est mal placée. A l'intermédiaire se situe tout un gradient où l'emprunteur ne dévoile pas sa réelle prise de risque, ou ment sur sa situation pour obtenir un crédit. Le crédit peut encore être conçu à la base pour ne pas être remboursé.

2. La prise de risque

Selon la théorie néoclassique, les agents sont omniscients et attribuent une probabilité objective à l'occurrence de chaque risque. Mais ils ne connaissent pas les différents états de la nature possibles, ni leur probabilité d'occurrence. Ils sont donc dans un univers incertain plutôt que risqué. (Knight, 1947, cité dans, Pradier et Teira Serrano, 2000)

Le risque, ou l'incertitude de laquelle nous traitons ici est le risque client. C'est-à-dire, le risque pour un fournisseur que son client ne paie pas. Ce risque en est un parmi beaucoup d'autres du point de vue du fournisseur. Du point de vue du client, le risque d'être dans l'incapacité de rembourser est inhérent à l'ensemble de ses risques. On ne parlera donc pas « du » risque client mais « des » risques client. On peut les classer en deux groupes : la réalisation de l'état défavorable de la nature, c'est-à-dire l'occurrence de chocs ; et le comportement de l'emprunteur (Joseph, 2000).

L'état défavorable de la nature se divise en trois sous groupes. Le premier concerne les caractéristiques microéconomiques du projet. S'il n'est pas viable avant sa mise en œuvre, l'état défavorable a de grandes chances de se réaliser. Le deuxième est macroéconomique. Si l'environnement est défavorable, le risque augmente. Le troisième est purement aléatoire. Si la « *grâce divine* » est du côté de la réussite tout se passera bien, sinon, le projet échouera.

Le comportement de l'emprunteur présente deux groupes de risques. L'aléa moral *ex ante*²⁰ est le risque que l'emprunteur utilise les fonds pour autre chose que ce qui a été convenu au départ. Qu'il ne fournisse pas les efforts nécessaires, qu'il prenne plus de risques, ou qu'il fasse tout à fait autre chose en préférant le présent. L'aléa moral *ex post*²¹ quant à lui survient après la réalisation du projet, s'il est plus avantageux pour le débiteur de ne pas rembourser plutôt que de rembourser.

Nous pouvons poser l'équation de l'aléa moral, nous la réutiliserons par la suite. Considérons un projet de taille k , si on possède w en capitaux propres, on devra emprunter $k - w$. Avec i , le taux d'intérêt, on devra rembourser $(k - w) * (1 + i)$. Cela n'est valable que pour les crédits bancaires et micro-financiers. Pour les crédits interentreprises, $i = 0$. L'impayé quand à lui coûte $\eta * k$, avec η , le coefficient du coût de la fuite.

On obtient alors l'inéquation n°1, de l'aléa moral : si $\eta * k < (k - w) * (1 + i)$, il sera plus intéressant pour le client de ne pas payer (Duflo, 2009).

On a vu que le choix du crédit s'impose au fournisseur. Dans certains cas, la pression excessive du marché va pouvoir le conduire à prendre des risques inconsidérés. Beaucoup d'organismes de crédit vont se retrouver dans cette situation. Pour la Micro-finance, le problème est encore exacerbé du fait du fort développement de ce secteur. Quand elles entrent sur le marché, les IMF sont obligées d'être concurrentielles et d'octroyer facilement des crédits pour réinvestir suffisamment l'épargne qui leur est confiée. Le secteur étant trop concurrencé, les crédits perdent de leur valeur aux yeux des emprunteurs car il est facile d'en trouver un nouveau ailleurs, après n'en avoir pas remboursé un précédent. La Coopec n'échappe pas à ce phénomène.

²⁰ *Ex ante* : au préalable

²¹ *Ex post* : après les faits

Prendre un risque équivaut à placer de la confiance. « *Ce dernier (un banquier) s'intéresse au premier chef à la moralité, l'intégrité et la capacité de gestion du promoteur d'un projet ou d'une entreprise. Ici se trouve le fondement de la confiance dont on parle.* » (Fankam, 2008). On peut la définir comme une anticipation du comportement d'une personne. Elle peut être aveugle, mais se base le plus souvent sur un raisonnement rationnel. Il existe plusieurs types de confiance. La confiance généralisée est celle qui est « *basée seulement sur les caractéristiques objectives de la situation, sans référence aux caractéristiques particulières de la personne.* » (Fafchamps, 2005). Pour l'octroi de crédits, on ne peut pas avoir rationnellement de confiance généralisée dans tous les emprunteurs potentiels. Si rembourser un emprunt coûte plus cher que les ennuis générés par le non remboursement, on s'attend naturellement à ce qu'un emprunteur ne rembourse pas car c'est dans son intérêt.

La base sera donc plutôt empirique. Si on sait qu'un emprunteur n'a déjà pas remboursé un crédit, on ne lui en octroiera pas de second. Il existe de nombreuses bases empiriques de la confiance, plus ou moins valables. On peut se baser sur des observations directes, des tests. On peut visiter l'entreprise de l'emprunteur potentiel, se fier à son aspect ou à sa réputation ; ou encore à sa religion ou son ethnie. Mais on voit bien que ces alternatives ne sont pas vraiment satisfaisantes, elles n'offrent pas de garanties très fiables et sont éminemment ségrégationnistes. Reste la solution de la base personnelle, que nous avons déjà discutée et qui présente des limites.

La prise de garanties constitue également une base de la confiance intéressante. Leur avantage est double, elles limitent l'aléa moral puisque l'emprunteur a plus à perdre, et en cas de défaillance, elles limitent les pertes du fournisseur. Elles peuvent être de diverses formes : cautions hypothécaires, personnelles, nantissement en matériel productif, etc. (Joseph, 2000). Mais ces garanties se limitent à ceux qui ont les moyens de les fournir et il faut que les procédures de recouvrement soient à même d'entraîner leur saisie, ce qui n'est pas forcément le cas. Toutes ces mesures vont avoir pour but d'augmenter η dans l'inéquation 1.

On peut aussi s'intéresser à w de l'inéquation 1, plus il sera élevé, plus le risque de non remboursement sera faible. On a ici comme garantie l'argent investi par l'emprunteur dans le projet et ce qu'il a à perdre en cas de défaillance ou de fuite. Mais il faut que w soit fiable, or on base son renseignement sur des données comptables.

3. La place de l'information

Les données comptables et la prise de garanties sont des bases qui présentent l'avantage d'être objectivement vérifiables et non personnalisées. Mais la fiabilité de l'information joue en leur défaveur. « *Les Pays en développement sont, en général, caractérisés par une forte asymétrie d'information du point de vue des données comptables : les emprunteurs possèdent plus d'informations que les prêteurs [...] L'audit des documents par des Commissaires au compte n'est pas un critère de fiabilité en raison du phénomène de corruption.* » (Joseph, 2000).

La faible fiabilité de l'information comptable est le fait d'erreurs qui peuvent être involontaires, mais aussi volontaires : « *La pratique est désormais courante pour nos chefs d'entreprise de tenir des comptabilités différentes : la première qui présente la situation exacte de l'entreprise, la deuxième qui est élaborée à l'intention de l'administration fiscale, et la troisième destinée aux institutions financières ou bailleurs de fonds.* » (Djongoue, 2007). Cet auteur souligne encore la difficulté pour les auditeurs d'entreprise et les commissaires aux comptes, de sécuriser l'information financière, voire leur complicité dans la falsification.

Le même problème se pose pour les garanties. On ne peut pas vraiment s'y fier. Même une vérification physique ne permet pas d'établir avec certitude la propriété d'un bien mis en hypothèque. Des cas ont pu être observés où un véhicule mis en hypothéqué était en fait la propriété d'un membre de la famille de l'emprunteur ; ou encore un terrain marécageux, bien surévalué par rapport à sa valeur réelle. Quand le crédit est accordé à la base avec peu ou de fausses garanties, le client prend peu de risques à ne pas rembourser. Cette asymétrie d'information va conduire les fournisseurs à prendre un risque mal ou non évalué.

Pour la réduire, on peut se baser sur une relation de plus long terme. « *Le meilleur moyen d'évaluer de manière subjective la probabilité de faillite est de se fonder sur la confiance réciproque entre la banque et l'entrepreneur, confiance acquise grâce à une proximité de long terme et à la proximité relationnelle.* » (Joseph, 2000) Mais cela n'est pas possible au départ d'une relation. On peut alors se baser sur la réputation, nous y reviendrons en fin de partie.

Dans notre étude de cas, on voit que pour plusieurs débiteurs, les causes du remboursement ne sont pas élucidées. L'absence d'information est en soi intéressante puisqu'elle rend compte des difficultés à y accéder. Le désordre ambiant dans la gestion des crédits est un facteur additionnel pour le non paiement des créances. Il est en effet assez facile pour un emprunteur « immoral »²² de brouiller les pistes, de dissimuler des preuves, de gagner du temps ou de remettre indéfiniment le remboursement de sa dette au lendemain sans être inquiet. Mais même si l'on dispose d'une information, d'autres mécanismes peuvent conduire à ne pas en tenir compte.

4. Des dysfonctionnements à la base

Prenons le cas de la Société C, dirigée par une personnalité politique importante dont il est de notoriété publique qu'elle ne paie pas ses dettes. Comment est-il alors concevable de lui octroyer encore des crédits ? Il est clair que la créance n'est pas faite pour être remboursée. Mais la cliente cumule plusieurs arguments. En tant que personnalité politique, elle fait figure de force. Il sera difficile de lui refuser quelque chose, par crainte de représailles. Mais être en bons termes avec une personnalité politique représente un capital social important. Elle a donc entre ses mains à la fois une menace et un incitant. Elle peut continuer d'emprunter autant que bon lui semble sans jamais rembourser. Elle augmente par là son importance dans le monde autant du point de vue économique que social, les deux étant très liés. Elle génère pour elle un cercle vertueux : augmenter son capital économique en empruntant et gagner ainsi de l'importance sociale et politique pour pouvoir continuer d'emprunter de plus en plus sans jamais rembourser. La cavalerie peut galoper sans limites et elle est encouragée par le lien étroit entre capital économique et capital social. Et même si les conditions de l'octroi du crédit n'ont pas été élucidées, on peut imaginer que, comme dans les cas de M. A et M. C, le dirigeant a également pu bénéficier d'un intéressement direct sur le crédit octroyé. Ceci lui permet à lui aussi d'augmenter à la fois son capital économique et social. Le cercle entre la personne qui octroie le crédit et l'emprunteur est vertueux. Les seuls qui en pâtissent sont les épargnants, car la Coopec tend vers l'insolvabilité. Mais ils n'ont pas voix au chapitre sur la décision d'octroyer ou non le crédit. Ils ont donc, à la base, mal placé leur confiance dans la personne à qui ils ont confié leur épargne. C'est ici la relation de confiance entre l'instance de décision et les détenteurs de fonds qui est trahie.

²² Par immoral, nous entendons rationnellement incité au non paiement.

Ce cas met à jour un autre cercle vicieux. On a vu qu'il est difficile de baser sa confiance sur des informations comptables, car elles ne sont pas fiables. Mais on aura tout de même tendance à faire confiance aux personnes qui paraissent riches qui auront potentiellement plus à perdre, seront plus solvables et offriront plus de garanties que des personnes moins bien nanties. On dit que les banquiers ne prêtent qu'aux riches. Néanmoins, au regard de la faible circulation de l'information ex post, sur laquelle nous reviendrons par la suite, un riche qui a basé sa fortune sur des dettes non recouvrées pourra passer pour plus fiable car le créancier ne sera pas informé de ses nombreuses défaillances passées. Les opérateurs placeront donc plus facilement leur confiance dans ces escrocs.

C'est ce qu'on appelle la sélection adverse. Dans le cas des prêts bancaires, une augmentation de η va générer de la part du prêteur pour la contrecarrer une augmentation de i . Mais « *ceux qui ne comptaient pas rembourser ne sont jamais découragés* » (Duflo, 2009). En faisant augmenter i , on élimine les projets où η est trop faible et donc les bons projets. De même pour le risque, les projets les moins risqués sont les moins rémunérateurs. En rendant plus difficile l'accès au crédit, seuls les projets les plus risqués sont encore compétitifs. Et au regard de la forte asymétrie de l'information, le prêteur ne peut pas discerner les bons risques des mauvais. L'augmentation des taux d'intérêts ne réduit pas le risque, elle l'augmente au contraire.

Toutefois, sans taux d'intérêts, ce principe est valable également. En refusant l'octroi d'un crédit, on augmente les besoins de garanties. Les emprunteurs, incapables d'augmenter leurs garanties et de diminuer leur risque, vont être poussés à mentir, augmentant encore par là l'asymétrie d'information. De manière générale en rendant plus difficile l'accès au crédit, on augmente le risque de non remboursement car il ne reste que des escrocs sur le marché.

Au Cameroun, un escroc est un *Feyman*. Ce terme est assez large. Fey viendrait de faire au sens de « *se faire avoir* », il est aussi associé à ses homonymes comme le mot feu ou fée. Les feymen sont donc à l'intermédiaire entre des trompeurs, flambeurs et magiciens. Ce terme particulier renvoie à une désignation à la fois plus large et plus précise que le mot escroc (Malaquais, 2001).

Il existe encore d'autres arguments, outrepassant le risque d'impayé, qui peuvent plaider en faveur de la transaction à crédit. Il peut y avoir des intérêts personnels ou des rapports de forces non commerciaux, comme nous l'avons déjà exemplifié avec le cas précédent.

Prenons les cas de M. A et M. C, clients à la Coopec. Ceux-ci ont obtenu un crédit supérieur à ce qu'ils demandaient. Le différentiel entre la somme demandée et le crédit obtenu étant constitué de dessous de table, de 10 à 20% du montant total du crédit, pour le dirigeant ayant le pouvoir décisionnel de leur octroyer ou non le crédit. L'intérêt du dirigeant est d'octroyer un crédit le plus élevé possible puisqu'il y a sa part. Il ne fera aucun cas des garanties ni des capacités de remboursement des emprunteurs. Dans ce cas, le conflit d'intérêt entre la Coopec et son dirigeant est clair. De plus, les emprunteurs ont le sentiment de déjà avoir payé ce qu'ils devaient. Le dessous de table représente déjà un investissement important. On voit bien qu'un tel crédit n'est pas fait à la base pour être remboursé, ni le prêteur, ni l'emprunteur n'y trouvant d'intérêt. Et ce ne sont pas ici les techniques de gestion qui sont en cause mais bien les intérêts des personnes et les relations de confiance.

On est, là encore face à un dysfonctionnement dans la relation entre celui qui prend la décision d'octroyer le crédit et celui qui est en possession des fonds. Cela se limite aux crédits octroyés sur des fonds desquels l'instance de décision est suffisamment détachée. Dans ce cas, c'est l'argent des épargnants qui est détourné de sa finalité. Mais on peut observer les mêmes comportements dans le cas de banques, d'institutions publiques, de grandes sociétés, voire de PME.²³ On retrouve ici l'implication des phénomènes redistributifs et de la corruption dans la genèse des impayés. Un cadre sera, de par sa position très sollicité par son entourage. Il pourra difficilement arguer ne pas être en mesure de payer ce qu'on lui demande, et par là, incité à détourner des fonds.

Le climat global de confiance est aussi en cause. L'instance de décision sait que sa société peut probablement et à n'importe quel moment passer en banqueroute. Les fonds ne seront plus alors en sa possession. Il préférera cannibaliser sa propre société pour ne pas sortir ruiné d'une faillite plutôt que de laisser les autres en profiter à sa place. Il s'agit pour lui de minimiser les risques en mettant de l'argent de côté qu'il pourra réinvestir ailleurs en cas de problème.

A la base de la relation commerciale, on aura donc une double relation de confiance, l'une interne chez le fournisseur, et l'autre, entre lui et son client. Les deux peuvent défaillir et si le problème est interne, un suivi à l'extérieur aura difficilement un impact. Mais pour maximiser les chances de réussite, celui-ci est primordial.

B. Le suivi des factures

On ne peut pas traiter des problèmes de suivi d'un crédit indépendamment de la relation entre les agents ayant eu lieu en amont. Tout comme l'étude des critères de mise en place de la relation n'a pas de sens si on ne comprend pas la suite du processus.

On parle ici d'une relation entre un créancier et un client. Plusieurs questions sont à se poser à ce stade : La prestation ou la livraison physique des biens ou marchandise a-t-elle effectivement eu lieu ? Les termes du contrat ont-ils été respectés ? Les partenaires se sont-ils bien entendus sur les termes, les services fournis correspondaient-ils aux attentes ? Y a-t-il des garanties ? Qu'est ce qui a déterminé le fait de payer la prestation à crédit ou au comptant, quels sont les critères de décision pour les acteurs ? Le fait de payer à crédit est-il révélateur d'un rapport de force, quelle est la nature de ce rapport de force ? L'argent prêté a-t-il vraiment vocation à être remboursé ?

Pour un bon suivi, le créancier va devoir bien connaître chaque dossier. Il va lui falloir développer un savoir spécifique sur chaque emprunteur. Connaître un dossier implique d'y passer du temps et c'est coûteux. Le suivi nécessite un investissement qui est rarement fait.

1. En cas d'occurrence de chocs

Quand le fournisseur a octroyé le crédit, il a pris, entre autres, le risque que l'état défavorable de la nature se réalise. Ce risque pouvait être trop grand mais par la suite, il peut être minimisé par le suivi. Pour que le crédit ne soit pas remboursé, il faut également que le risque soit transféré sur le créancier. Celui-ci peut donc prendre des mesures de minimisation de la probabilité d'occurrence du risque, ou d'éviction de son transfert.

²³ PME : Petites et Moyennes Entreprises

a) Suivi technique et financier

Le but est de suivre le projet pour éviter que le choc ne se réalise. Il est difficile ici d'emmêtrer des généralités car l'efficacité du suivi technique dépend trop du type de crédit alloué. Dans le cas d'un crédit commercial, aucun suivi technique n'est requis. Soit la marchandise arrive à bon port et est revendue, soit il y a un accident durant le transport, soit c'est le marché qui s'écroule. Le créancier peut seulement suivre les évolutions du marché ou s'assurer des conditions de transport et de stockage de la marchandise. Ses capacités d'actions sont limitées.

Dans le cas d'un projet de développement, le suivi technique fait partie intégrante de l'activité du bailleur. Il doit prendre toutes les mesures pour que le crédit soit bien employé. Il peut faire ce suivi lui-même ou faire appel à un bureau d'études spécialisé dans l'activité de son client. Cette piste est intéressante mais elle est trop vaste pour être étudiée ici à part entière. Dans la majeure partie des cas, le crédit étant fongible, il sera particulièrement difficile pour le créancier de savoir où se trouve l'argent qu'il a prêté à tout moment. Ceci est d'autant plus vrai que le créancier n'est pas un spécialiste de l'activité de son client. Il ne pourra que dans une très faible mesure, minimiser le risque à la place de son client, plus compétent que lui dans le domaine. La solution peut résider dans l'externalisation du suivi technique chez des agents compétents. Aucun cas de suivi technique n'a été observé dans nos études de cas. Cela ne veut pas dire qu'il n'en existe pas mais il semble que cette pratique ne soit que peu courante en dehors des bailleurs internationaux. On ne peut pas vraiment parler ici de dysfonctionnement car plutôt que de vouloir minimiser les risques à la place de son client, le créancier peut l'inciter à les minimiser lui-même et à ne pas en prendre excessivement.

Il peut également prendre des mesures d'accompagnement financières en cas de problème majeur pour éviter qu'un choc ponctuel ne se transforme en défaillance permanente.

On a, parmi les clients de la Coopec, M. C, ancien associé d'une société d'exploitation forestière ayant fait faillite. La Coopec réclame, après la faillite, 17 millions de Francs CFA à cet associé qui s'était porté caution. Mais la caution n'est valable qu'à hauteur de 3 millions de Francs CFA. La liquidation étant échue de longue date, il n'y a aucun espoir de recouvrer la totalité du crédit. En s'entretenant avec la caution, celui-ci met en cause la Coopec dans la faillite de sa société. Plutôt que d'accompagner sa société quand elle était en difficulté, elle aurait, selon lui, cessé brusquement toute relation, transformant ainsi une défaillance temporaire en défaillance permanente. La Coopec aurait pu, au lieu de se retirer, proposer des mesures d'accompagnement. Cela implique que la relation de confiance entre la Coopec et le client soit suffisamment forte, puisque le créancier, en accompagnant, prend un risque supplémentaire. Il peut perdre plus que ce qu'il a déjà mis en jeu. On ne peut pas ici savoir ce qui eut été le plus judicieux. Mais le refus d'accompagnement financier en cas de choc relève bien d'un dysfonctionnement.

Une autre possibilité, avant même de chercher à réduire la probabilité d'occurrence du risque, est d'en réduire la sévérité pour le créancier.

b) Limiter le transfert

Pour le créancier, la sévérité maximale du choc correspond au cas où la totalité du crédit n'est pas remboursé. Minimiser la sévérité revient à minimiser les phénomènes de transferts, d'un choc vers le non paiement. Dans les cas des Sociétés A et B, la Coopec ne pouvait pas vraiment minimiser la probabilité d'occurrence du choc. Dans un cas, un container qui n'est pas arrivé, dans l'autre la grippe aviaire qui a détruit le marché. Elle pouvait toutefois éviter que le choc soit transféré vers l'impayé.

Pour ce, la première possibilité est de faire en sorte que le transfert se fasse vers quelqu'un d'autre. Les spécialistes de l'absorption de chocs sont les assureurs. On peut s'attarder un instant sur un aspect du système des assurances qui met à jour quelques dysfonctionnements. Il existe un service, très développé au Cameroun et à Douala en particulier : les transactions sur sinistres en assurances. Le principe est simple, des enquêteurs courent les rues à la recherche de sinistres. Ils se mettent en contact avec les sinistrés pour leur offrir d'aller recouvrer pour eux, les indemnités auprès de l'assurance. Ils se rémunèrent par un commissionnement allant de 20% à 40% sur l'indemnité de l'assuré. Il s'agit là d'une activité très lucrative. On peut se demander comment l'assuré est prêt à perdre un tel pourcentage sur ses indemnités. Quand on pose cette question aux praticiens de cette activité, ils répondent simplement : « *Les gens ne savent pas pourquoi ils s'assurent. Quand on va les voir pour leur proposer nos services, c'est un bénéfice net pour eux. Sans nous, ils ne sauraient même pas qu'ils peuvent toucher quelque chose.* ». Peu importe alors le taux d'intérêt pratiqué puisqu'il y a quelque chose plutôt que rien.

De plus, il est particulièrement difficile pour un non spécialiste de se faire payer ses indemnités auprès d'un assureur. L'intermédiaire présente l'avantage d'être infiltré dans le milieu et de bien en connaître le fonctionnement. Il y a bien là, une grande lacune d'information et une inadéquation du système. On a l'impression que les polices d'assurance servent plus de prétexte au racket pour les policiers si elles ne sont pas en règle, que de couverture du risque. Ce phénomène montre bien que les assurances ne jouent pas vraiment leur rôle. Le créancier, dans le cadre d'un bon suivi, peut encourager son client à se tourner vers un assureur plutôt que vers l'impayé. Des mesures doivent aussi être prises en amont pour vérifier que le client est bien assuré. Mais on a vu les difficultés d'accès à une information fiable. Pour la Société A, au moment de l'occurrence du choc, c'est-à-dire la non réception du container, en étant réactive, la Coopec aurait pu s'enquérir de la situation auprès du port, et voir avec son client les possibilités d'indemnisation du sinistre par les assurances.

La deuxième possibilité est de faire en sorte que les effets du choc restent chez le client. Qu'il soit en capacité, malgré le choc de rembourser son crédit. On a vu que cela peut se faire par un nouvel appui financier, mais l'inconvénient est de renouveler une prise de risque. Sans aller jusque là, le créancier, s'il se tourne rapidement vers son client peut tout de suite offrir des mesures de désendettement allégées. Dans le cas des aliments pour bétail, une réactivité dès la survenue du choc aurait pu limiter le transfert. Le créancier aurait pu s'enquérir des conditions dans lesquelles se trouvait son client dès la survenue de la grippe aviaire. Pas besoin d'être un spécialiste de l'élevage pour se douter que l'épidémie va restreindre le marché. Le cas échéant, des propositions d'apurement ou de nouveaux échéanciers auraient pu être négociées dès le départ.

Ce n'est pas le client qui va se tourner spontanément vers son créancier, au moment de la survenue d'un choc. Il aura plutôt tendance à dissimuler ses problèmes car il a besoin de son argent dans l'instant. En cas de choc, la préférence pour le présent de l'emprunteur est accentuée. Aller vers son créancier présente le risque de devoir tout de même payer tout de suite. Ne pas y aller pose plus de problèmes par la suite, mais dans le long terme, tout ira mieux.

D'aucuns objecteront que cette approche par le non transfert peut paraître inintéressante pour le développement économique ; que l'important n'est pas où sont transférés les effets des chocs mais qu'ils ne se réalisent pas. L'importance du transfert est grande au contraire. Si un choc a lieu et qu'il est bien pris en charge et bien cantonné, on en limite les effets systémiques. Dans notre cas, ils sont grands. Si le choc génère le non remboursement d'un crédit à la Coopec, il lui fait faire un pas en avant vers l'insolvabilité. Et c'est maintenant vers des phénomènes de ruée et de panique bancaire que l'on tend. En cas d'insolvabilité, les épargnants perdent tout ; ce qui alimente le recul de la crédibilité des organismes de crédit et a un fort impact sur le climat de confiance global.

Pour finir, c'est bien ici au créancier d'être réactif et de se tourner vers son débiteur. La dette est quérable et non portable. Cela signifie que c'est au créancier de réclamer son dû, d'aller le quérir et non au client de porter sa dette et de venir spontanément la payer.

2. *Le suivi pour se faire payer*

Il s'agit toujours ici pour le créancier d'être présent et réactif. Mais le but est différent. On va chercher à toucher la psychologie du débiteur et à limiter l'aléa moral.

Pour partir encore de notre étude de cas, considérons la Société A et Mme A. Les intérêts ont continué de courir jusqu'à doubler la créance sans aucun provisionnement, ni mesure d'épuration de dette. Le créancier est resté absent de la relation pendant bien trop longtemps. Ici c'est bien un mauvais suivi tout au long du remboursement de l'emprunt qui a conduit au non paiement, ou y a participé. Le créancier n'a pas réagi quand les mensualités n'étaient pas payées. Il est donc difficile, une fois la créance échue, de faire accepter au débiteur le doublement de sa dette. Un retard va générer un mécontentement qui va augmenter la difficulté à recouvrer. Les débiteurs vont se demander au moment du recouvrement où était le créancier au moment des échéances de paiement. Celui-ci perd de sa légitimité. La présence permanente du créancier est donc indispensable. Ici, dans le cas de Mme A, on n'a pas élucidé la cause antérieure du non paiement. On imagine que c'est plus l'aléa moral qui a conduit au non remboursement que la survenue d'un choc. Pour la Société A, il y a eu un choc. Aléa moral et choc ne sont pas déliés. La réalisation d'un risque va alimenter l'aléa moral. Si le créancier semble un peu laxiste, la survenue d'un choc fera office de bonne excuse pour ne pas rembourser. De plus, la non réactivité en cas de choc génère un mécontentement. Le débiteur pourra reprocher à son créancier son absence au moment opportun.

On a déjà défini l'aléa moral *ex ante* et *ex post*. L'aléa moral *ex ante* sera limité par le suivi. En observant les actions de son client, le créancier s'assure que l'argent octroyé est bien utilisé à ce pourquoi il était emprunté. Et en lui rappelant sa présence, il va le faire tendre à mieux respecter le contrat. Mais il reste facile pour un client ayant emprunté pour autre chose ou pour ne pas rembourser à la base de mentir sur les faits au moment du suivi.

L'aléa moral *ex post* va lui aussi, être limité par un bon suivi. Un débiteur immoral va toujours chercher à se débarrasser des dettes les plus encombrantes. En lui rappelant sa présence le créancier va, on l'aura compris, augmenter son incitation psychologique au paiement. Des relances régulières et avant échéance peuvent être un bon moyen de montrer qu'on ne laisse aucun répit. Dans l'absence de ces relances, le débiteur potentiel qu'est le client aura tendance à percevoir son créancier comme laxiste.

C'est aussi là le moment de développer la relation avec le client. Nous en avons déjà parlé au moment de la place de l'information. Se baser sur la relation permet de limiter l'asymétrie de l'information. Mais le créancier limite également l'aléa moral *ex post* en investissant le réseau social de son client, et en développant sa relation avec lui. L'argent « froid » devient « chaud » et il devient psychologiquement plus difficile pour le client de ne pas rembourser son dû (Bédard, 1986, cité dans, Hugon 2007). Les clients vont accorder une grande importance au service rendu. En développant la relation, on accentue la notion de service. Cela permet de développer le côté coopératif de la relation par rapport à son aspect conflictuel.

On peut également aborder le problème du point de vue des approches transactionnelles et relationnelles (Biboum et Bekolo, 2008). L'économie des conventions part du principe qu'il y a un système d'attentes réciproques entre les agents : des conventions qui peuvent être explicites ou implicites. L'approche transactionnelle se base sur les coûts de transactions, elle considère la relation commerciale comme une succession de coûts. Le succès de la relation a alors comme variables la tarification, l'accessibilité des produits et services, leur disponibilité, la communication de masse et la confiance contractuelle dans une perspective temporelle de court terme. L'approche relationnelle, quant à elle « remet en scène le consommateur en tant qu'individu et être Humain », la relation est plutôt vue comme le développement d'alliances de long terme, le partage de valeurs et de principes éthiques (Evans et Laskin, 1994, cité dans, Biboum et Bekolo, 2008). Ces auteurs montrent la nécessaire complémentarité de ces deux approches dans le secteur bancaire Camerounais. Il s'agit pour le créancier de rester souple, présent et à l'écoute des attentes de ses clients. Ainsi, l'aléa moral sera limité. Nous mettrons à jour dans la partie suivante les dysfonctionnements dans les processus de recouvrement qui vont l'alimenter.

C. Le recouvrement

Cette partie n'a pas pour objet de conseiller de bonnes pratiques de recouvrement. Le but est toujours d'identifier les dysfonctionnements à ce stade qui vont pouvoir conduire au non remboursement d'un prêt. L'inefficacité du recouvrement après l'impayé a une double implication. La première est le non remboursement définitif de l'impayé, avec toutes ses conséquences sur le créancier et sur l'économie globale par effet systémiques. La seconde découle de la première puisque l'impunité alimente l'aléa moral en rendant avantageux le non remboursement, le risque inhérent au non paiement devenant inexistant. On parle ici d'une relation entre un créancier et un débiteur.

Si on reprend l'inéquation 1 : $\eta * k < (k - w) * (1 + i)$, c'est η qui nous intéresse ici. Plus ce coefficient sera faible, plus le non remboursement sera avantageux. Dans les cas où l'impayé est purement lié à la réalisation de l'état défavorable de la nature, on pourrait dire que l'aléa moral n'est pas en cause. Mais on a vu que réalisation d'un choc et aléa moral ne sont pas antagonistes. En cas d'occurrence d'un choc, si η était très élevé, le débiteur serait incité à éviter le transfert ou à prendre des mesures pour tout de même rembourser. Considérons donc η , le coefficient du coût de la fuite. On peut diviser ce coût moral en deux composantes, l'une sociale et l'autre économique. Notons au passage que l'aléa moral n'a qu'un lien très réduit avec la morale dans sa désignation d'ensemble de valeurs éthiques.

Social et moral sont deux notions distinctes mais liées. Distinctes dans le sens où le social est la manière dont on est vu par les autres alors que la moralité fait référence à la manière dont on se considère soi-même. Liées puisque les valeurs morales émanent de la manière dont on est jugé par ses pairs. Les coûts sociaux et moraux font appel à des sentiments négatifs : la honte et la culpabilité. La propension à ressentir ces sentiments dépend des individus et des codes éthiques de tout un chacun. On l'a déjà dit mais c'est encore le moment de le souligner, on refuse ici l'approche culturaliste. On ne peut donc pas généraliser sur la moralité des camerounais. De même, on ne peut pas parler de dysfonctionnement social général. Dire que les camerounais ne paient pas leur dettes parce qu'ils sont immoraux, ou parce que ce fait est socialement accepté, est tout à fait faux et inacceptable. Le seul argument que l'on peut avancer a déjà été discuté dans l'importance de la relation. Le coût social du non remboursement en aval d'une relation dépend de la manière dont elle aura été menée en amont. C'est à ce niveau seulement, que l'on peut isoler des dysfonctionnements concernant le coût social. Le lien entre moralité et non remboursement se réduit au fait que celle-ci peut inciter l'emprunteur au remboursement, mais dans une faible mesure. S'il ne perd rien en ne remboursant pas, son sens de la morale va rarement le pousser à rembourser. Il préférera logiquement garder l'argent. L'aléa moral concerne plus l'ensemble des incitations conduisant au non respect d'un engagement.

1. Les recours : recouvrement amiable et recouvrement forcé

« Le recouvrement est la démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette d'argent qu'il a contractée envers lui. Il peut être obtenu, soit amialement, soit après mise en demeure, soit encore à la suite d'une instance en paiement. Dans ce cas le recouvrement est dit contentieux. » (Braudo et Baumann, 1996). Pour recouvrer un impayé, on passe par deux étapes : le recouvrement amiable et le recouvrement forcé. Ces deux étapes sont liées car la seconde aura un impact sur la crédibilité de la première. Juridiquement, pour entamer une procédure de recouvrement en bonne et due forme, il faut que la créance soit certaine, liquide et exigible.

Une créance est certaine quand elle se base sur une preuve écrite signée des deux partis. Elle est liquide quand elle est payable en monnaie ou devise. On ne peut pas recouvrer un véhicule, des meubles ou un terrain. Ceux-ci peuvent avoir été mis en hypothèque, mais on ne les recouvrera pas, il s'agira de saisies ou de délivrance ou restitution. La créance est exigible à partir du dépassement de la date d'échéance de paiement convenue dans le contrat conformément au cadre légal. Le recouvrement forcé fait l'objet d'un acte uniforme de l'OHADA²⁴ : l'AURVE,²⁵ qui est en application depuis juillet 1998. Il prévoit une procédure d'injonction de payer. « *Cette procédure peut permettre au créancier d'obtenir, sur simple requête, une décision judiciaire portant injonction faite au débiteur, de payer dans un délai déterminé.* » (OHADA, 1998). Les voies d'exécution sont la saisie conservatoire et la saisie attribution. « *La saisie conservatoire vise à rendre indisponible un bien mobilier pour le débiteur en vue d'en poursuivre la vente ou l'attribution. Le créancier muni d'un titre exécutoire peut demander la conversion de la saisie conservatoire en saisie attribution, laquelle intervient rétroactivement au jour de la saisie conservatoire et fait échapper le saisissant à la règle du concours avec les autres créanciers saisissants. [...] La saisie immobilière obéit à un formalisme particulier et doit obligatoirement être précédée d'un commandement publié à la conservation foncière.* » (Fénéon et Delabrière, 2007). Cet acte uniforme simplifie les recours judiciaires afin de les faciliter. Nous verrons ce qu'il en est dans l'application.

a) Recouvrement amiable, préférer un arrangement

Le recouvrement amiable est la première étape, il peut commencer dès l'échéance et se termine, en cas d'échec, par l'injonction de payer et l'entrée en contentieux. Concrètement, il se compose de plusieurs envois de courriers.

Les étapes du recouvrement amiable sont variables, elles dépendent du ton que l'on veut donner et donc, de la valeur de la relation. Le premier courrier à envoyer est une mise en demeure de payer. Ce courrier reste courtois, on propose un nouvel échéancier et on peut déjà sous entendre des menaces. On peut envoyer jusqu'à trois mises en demeure, mettant de plus en plus les menaces en avant. Le créancier peut faire jouer deux principales menaces pour pousser son débiteur à accepter un arrangement : l'arrêt de la relation et l'entrée en contentieux. Pour être crédible, le recouvrement amiable doit mettre les menaces à exécution.

Quand on pratique le recouvrement, on part souvent du principe qu'un « *mauvais arrangement vaut mieux qu'un bon procès* ». C'est le moment pour le créancier d'accepter de faire des concessions, de proposer des échéanciers, de faire des remises d'intérêt ou autres. C'est là tout l'art de la négociation qui est sollicité. Être prêt à céder trop révèle des faiblesses, ne rien vouloir laisser n'est pas efficace. On met d'abord en valeur l'importance de la relation. Dans le cas où le rapport de force commercial est en la faveur du débiteur, ce qui, on l'a vu, aura pu conduire le créancier à prendre des risques excessifs, cet argument n'aura que très peu d'impact. Mais si l'arrêt des livraisons ou prestations est préjudiciable au débiteur, cet argument sera de poids.

Le premier argument est de faire valoir l'importance de la relation. Ici encore, ces arguments dépendent de la relation en amont. Est-elle vraiment importante aux yeux du débiteur ? Fafchamps (2005), quand il traite des institutions de marché en Afrique sub-saharienne, met bien en lumière ce qui donne de la valeur aux relations contractuelles.

²⁴ OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

²⁵ AURVE : Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de Recouvrement et des Voies d'Exécution

Pour lui, un des principaux arguments pour inciter au respect des contrats en Afrique subsaharienne est la difficulté à trouver de nouveaux partenaires commerciaux : « *C'est plutôt la valeur de la relation d'affaire et donc la crainte de la perdre qui crée une incitation pour la conserver. Ceci justifie que les relations commerciales se fassent sur le long terme.* » (Fafchamps, 2005). Il affirme que les clients doivent acheter régulièrement pendant 3 à 6 mois au comptant avant de recevoir un crédit fournisseur. La confiance étant difficile à trouver et à placer dans un nouveau partenaire, les relations contractuelles s'en trouvent valorisées. Cela sous-tend un autre argument : celui de la perte de réputation en cas de non respect d'un engagement. Si le débiteur est jugé de mauvaise foi et que cette information se répand, il lui sera encore plus difficile de trouver de nouveaux partenaires d'affaire. Nous reviendrons sur le poids de cet argument au moment de traiter de la circulation de l'information ex-post.

Le recouvrement amiable avec de tels arguments est le meilleur moyen de régler un conflit au Cameroun. Sa principale limite vient de la difficulté à appliquer le second argument possible, à savoir entrer en recouvrement forcé.

b) L'application du recouvrement forcé

Il faut, avant tout, considérer qu'en théorie économique, le système judiciaire est imparfait. Les recours sont coûteux, impliquent des délais et n'assurent pas nécessairement une exécution effective des contrats et engagements car les juges ont une capacité d'analyse limitée et n'ont pas accès à une information complète (Williamson, 1985, cité dans, Brousseau, 1997).

Pour attenter une action en justice, il faut d'abord que le montant de la créance soit suffisamment élevé. Pour une petite créance, l'investissement dans un recours judiciaire coûteux n'est pas intéressant. L'adage juridique : « *de minimis non curat praetor* », qui signifie textuellement « le juge ne s'occupe pas de ce qui est insignifiant » le souligne. Or beaucoup de transactions commerciales et d'emprunts se font sur des petits montants, notamment dans le secteur informel.

Il faut également que la créance soit certaine. Le désordre dans les relations d'affaire que nous avons abordé au moment de parler de la place de l'information va limiter l'accès aux preuves. Le cas de M. B illustre bien ce phénomène. L'inexistence de pièces à valeur légale suffisante pour pouvoir établir la certitude de la créance rend impossible tout recours en justice. Elle invalide d'ailleurs toute espérance de pouvoir recouvrer la créance. Le débiteur est sûr de ne pas être inquiété. Nous avons aussi déjà parlé de la valeur des garanties. Dans le cas où celles-ci ne sont pas réellement la propriété du débiteur, il sera impossible de les saisir. Fafchamps (2005), dans le même article que celui précédemment cité, souligne que le caractère réduit du patrimoine des emprunteurs va encore accentuer la difficulté à saisir. Selon lui, s'ajoute à cela le caractère souvent ambigu du droit foncier, rendant rarement possible la saisie foncière.

Joseph (2000) donne un autre éclairage qui va dans le même sens et appuie le précédent. Elle parle de comportement « *anti-banques* » des tribunaux et ajoute : « *Dans beaucoup de cas, même si le débiteur est de mauvaise foi, les tribunaux ne le contraignent pas à rembourser, la banque sensée pouvoir supporter les pertes plus facilement : au Cameroun, le recours à la justice ne permet pas toujours de faire respecter les contrats de dette.* » (Joseph, 2000).

Un autre frein à la bonne application du recouvrement est la corruption du système judiciaire. Elle est dénoncée dans la presse (Atemkeng 2007, Djimeli 2007) et le Cameroun est mal placé, au plan judiciaire, par *Transparency International*. Nous ne nous attarderons pas sur ce phénomène qui a déjà fait l'objet de toute une partie. Notons seulement qu'il rend vain les tentatives des créanciers non infiltrés alors que les débiteurs bien infiltrés n'auront rien à craindre du non remboursement.

D'autres parlent d'inadéquation du système judiciaire en s'appuyant sur l'existence d'un tribunal d'arbitrage privé au sein du GICAM²⁶: le centre d'arbitrage de Douala. Celui-ci est chargé de régler les différends entre plus de 500 entreprises membres du groupement. Cette forme de justice permet une plus grande confiance en l'arbitre, elle est plus discrète et plus rapide (Mbog Pibasso, 2008). L'existence d'autres systèmes d'application des lois montre bien que le système judiciaire répond mal aux besoins des agents. Cela nous permet également d'introduire la place des groupes d'affaires dans le respect des contrats.

D'autres encore, voient en la justice, une institutionnalisation des valeurs morales qui leur serait préjudiciable : « *La société moderne a introduit la pratique du contentieux administratif, qui est une importation du système français. La référence à la tradition et aux valeurs morales a disparu, cédant la place à une autre référence, la légalité.* » (Ngimbog, 2002). L'institutionnalisation est vue ici comme malsaine et on regrette la tradition et les valeurs morales qui auraient résolu tous ces problèmes. Voir un dysfonctionnement dans la moralité est inacceptable, y voir une solution ne l'est pas plus, nous avons déjà traité cette question. Mettre l'institutionnalisation en cause est limité mais plus intéressant. On peut dire qu'elle est instrumentalisée par les agents afin de passer outre certains principes. Si on part encore du principe que les agents sont rationnels, le dysfonctionnement est alors bien dans le processus d'institutionnalisation, mais dans le sens où celui-ci est instrumentalisé par les agents pour maximiser leurs intérêts propres, même si cela est au détriment de l'intérêt collectif. Ce qui est dérangeant, c'est de vouloir y associer un recul des valeurs morales. On peut proposer des changements radicaux dans les institutions, en passant par des incitations, des sanctions ou tout autre mécanisme, sans toutefois fustiger la « *légalité* ».

2. *Circulation de l'information ex post et réputation, le cycle de la relation*

Nous avons vu qu'un des principaux incitants au respect des contrats est la crainte de perdre une relation d'affaire difficile à retrouver. Cette crainte sera d'autant plus grande si l'agent risque d'entacher sa réputation par le non respect du contrat. C'est à cette réputation et à la manière dont va circuler l'information en cas de non respect d'un engagement que l'on s'intéresse maintenant. La question est de savoir si le non respect d'un contrat entraînera une punition collective, excluant l'individu. Pour pouvoir se baser sur la réputation, il faut que ceux avec qui l'information est partagée soit fiable. Cela suppose de leur part un comportement altruiste : partager une information juste est coûteux, il faut se baser sur des documents et contacter les autres agents ; et cela revient à aider un concurrent potentiel sans en tirer aucun bénéfice. Pour que ce comportement altruiste se réalise, il faut qu'un nombre suffisant d'individus l'adopte (Bowles, 1998).

²⁶ GICAM : Groupement Inter-patronal du Cameroun

Ce comportement altruiste va en fait dépendre de la segmentation de la population. Il ne se fera qu'entre des groupes d'individus ayant adopté un comportement coopératif (Greif, 1998). L'adoption d'un comportement coopératif peut se mettre en place au travers de groupes d'affaires. Ils peuvent s'incarner de manières très diverses : groupements interprofessionnels (nous avons déjà parlé du GICAM) pour les plus formels, tontines, partis politiques, œuvres de bienfaisance comme le rotary club, ou encore boîtes de nuit, associations sportives et autres lieux festifs ou de vacances, *etc.* On pourrait en fait citer toutes les activités regroupant des gens se reconnaissant du même monde et propres à développer des relations interpersonnelles. Cette notion de groupe d'affaire est très large, ils sont divers, multiformes et imbriqués les uns aux autres.

Des groupes d'affaires bien organisés voient, par ailleurs, de plus en plus le jour. « *Des réseaux d'entrepreneurs et de cadres d'entreprises commencent à s'organiser en Afrique centrale, tout particulièrement au Cameroun, avec l'objectif de s'investir chez eux dans l'amélioration de l'environnement des affaires ainsi que dans des opérations à caractère social pour changer l'image des entreprises.* » (Sevaistre, 2009). Ce mouvement est encore fragile et embryonnaire, il ne représente pas encore une cohésion de la masse critique. Mais à terme, ces « *réseaux d'entrepreneurs et décideurs de la nouvelle génération* » pourront représenter une force d'analyse et de proposition, ainsi qu'un bon vecteur pour la circulation de l'information.

On peut également aborder l'implication ethnique dans la mise en place de ces groupes d'affaires. Deux notions sont ici à distinguer, l'ethnicité morale et le tribalisme politique. L'ethnicité ou « *ethnicité morale* » est définie comme « *l'instinct courant chez l'homme de construire à partir des pratiques quotidiennes de la relation sociale et du travail matériel un ensemble de codes moraux et de référence éthique à l'intérieur d'une communauté plus ou moins imaginaire.* » On emploie tribalisme ou « *tribalisme politique* » pour qualifier son « *utilisation politique par un groupe dans sa lutte avec les autres groupes* » (Lonsdale, 1996). On voit alors que l'implication ethnique est difficile à définir puisque comme les groupes d'affaire, ce concept fait lui-même référence à une idée floue et plus ou moins imaginaire et malléable. L'appartenance à un groupe ethnique pourra faciliter l'entrée dans un groupe d'affaire. Il ne s'agit toutefois pas d'une condition nécessaire puisque la constitution des groupes répond plus à des critères socioprofessionnels et aux intérêts réciproques que les agents peuvent trouver à coopérer. L'ethnicité n'est pas non plus une condition suffisante à l'entrée puisqu'un individu ne pourra arguer du seul critère ethnique. Quant au tribalisme politique, il n'intervient qu'en tant qu'instrument d'explication d'un conflit après que celui-ci ait été initié sur d'autres bases. On dira : « *Untel ne respecte rien puisqu'il est de telle ethnie.* ».

La segmentation de la population se fera, pour le milieu des affaires, au travers de ces groupes. Les informations fiables circuleront d'abord à l'intérieur des groupes. Leur capacité à se répandre dépendra de la manière dont les réseaux sont imbriqués les uns aux autres. Difficile alors de généraliser la fiabilité que l'on pourra accorder à la réputation d'une personne, en positif comme en négatif.

Pour accéder à une information fiable, par un moyen autre que les mécanismes de réputation et de circulation au travers des groupes d'affaire, on peut avoir recours à un tiers centralisateur de l'information. La CEMAC a initié en 2005, un projet de centralisation des données comptables au sein d'une centrale des bilans. Celui-ci a pour but de mettre en place un vaste système d'informations : « *Observatoire de l'économie réelle, il devrait ainsi permettre d'offrir aux établissements de crédit, un outil de nature à renforcer la sécurité de leurs engagements, et qui puise ses sources au plus près des entreprises.* » (ABCA, 2005b).

On a vu les problèmes inhérents à la fiabilité de l'information comptable fournie par les entreprises et récoltée par les commissaires aux comptes. Ce projet de centralisation est très intéressant, mais il faudrait, au préalable, régler les problèmes de fiabilité. Une autre solution peut résider dans la centralisation de l'information par des agents privés. Ceux-ci, devront nécessairement fournir une information fiable pour être crédible et fournir des informations vendables. Pour cela, ils auront recours à des enquêtes plus approfondies qu'une simple information comptable. Mais il n'existe pas vraiment d'acteur tenant ce rôle au Cameroun. On peut évoquer la Coface, qui est une agence d'information mais elle agit principalement pour les entreprises étrangères voulant exporter au Cameroun. Nous y reviendrons au moment de l'externalisation

Fafchamps (2005), en se basant sur son travail empirique en Afrique subsaharienne de manière générale parle de respect modulé des contrats. Il affirme : « *le respect des contrats est très flexible. [...] La fréquence et la taille des chocs auxquels les opérateurs économiques sont soumis rendent difficile l'identification précise des causes du non-respect des contrats. [...] Insister pour qu'un contrat soit respecté en toutes circonstances n'est ni efficient ni praticable. En effet, la plupart des entreprises refuseraient de se lier à un contrat trop contraignant si les pénalités pour non-respect étaient élevées et la probabilité suffisamment haute d'être dans l'incapacité de le respecter.* » (Fafchamps, 2005). Les créanciers seront donc plus indulgents. A cela, s'ajoute le fait qu'un agent a souvent plus à espérer de la continuation d'une relation commerciale, du fait de sa rareté ; ce qui va encore le limiter dans ses velléités à vouloir faire en sorte que le contrat soit respecté à la lettre.

Le partage de l'information se fait alors plus sur le type des agents plutôt que sur leurs actions. Ne pas respecter un engagement contractuel ou bancaire n'est pas nécessairement considéré comme un acte de mauvaise foi. Dans le cas des tontines, on ne peut pas parler de respect modulé, la défaillance est très mal acceptée. Mais on retrouve cette idée de type de l'agent : « *Le jugement de « mauvaise foi » n'est pas prononcé à la légère. Sa définition suppose une compréhension approfondie du cas.* » (Henry, Tchente et Guillaume-Dieumegard, 1991). Respect de la tontine, respect d'un engagement commercial au sein d'un groupe d'affaire ou à l'extérieur, et respect d'un contrat bancaire ou micro-financier sont à distinguer. La pression sociale et la perte de réputation ne sera pas la même dans les trois cas.

La circulation de l'information *ex post*, avec les limites que nous avons mises en avant, nous permet de boucler le cycle de la relation financière entre les agents. L'accès à l'information, avant l'octroi de crédit ou la mise en place d'une relation d'affaire sera conditionné par la circulation de cette information. Les dysfonctionnements *ex post* vont accentuer les dysfonctionnements *ex ante*. Il s'agit d'un cycle. On ne peut examiner aucune étape sans en observer les implications sur les autres. La cause d'un impayé peut survenir à n'importe quel lieu du cycle. Sur la base de l'identification des dysfonctionnements à chaque étape de la relation financière, nous allons pouvoir, dans la partie qui suit, examiner la pertinence de l'externalisation.

Les limites de l'analyse

L'approche décloisonnée que nous venons de mener ne prétend pas à l'exhaustivité. On passe sans cesse du général au particulier. Les faits généraux avancés sont étayés par des cas sans valeur statistique, qui ne veulent qu'incarner les idées et sont limités à une seule activité. Une vision limitée et non représentative peut entraîner une analyse limitée et incomplète du phénomène des impayés. Nous avons tenté de remédier à ce biais en se basant sur la littérature, afin de se permettre de pouvoir généraliser. Des théories économiques sont également mises en avant. Là aussi, on ne prétend pas à l'exhaustivité. La question du recouvrement des créances et du respect des contrats fait l'objet d'une vaste littérature et beaucoup de théories sont applicables pour expliquer les comportements de non remboursement. On aurait pu, par exemple, insister plus sur les théories de préférence pour le présent ou d'aversion à la perte.

Décloisonner pour vouloir analyser la genèse des impayés dans son ensemble sans toutefois faire le tour complet du problème est critiquable. Se cantonner à un seul secteur financier : l'analyse des impayés bancaires ou du non respect des contrats interentreprises aurait déjà été bien assez large. Mais c'est l'activité d'externalisation de la gestion des créances qui nous intéresse. Elle se pratique dans tous les domaines. La CNR-F qui n'a que quatre clients en recouvrement, a une banque, une coopérative d'épargne et de crédit, et deux entreprises en portefeuille. Les problématiques inhérentes à chaque secteur sont différentes. Les impayés doivent être gérés différemment en fonction du couple créancier-débiteur auquel on est confronté. On conçoit alors que dans ce métier, l'impayé doit être compris comme un phénomène, dans sa globalité, pour pouvoir être traité en tenant compte des spécificités de chaque secteur.

III. L'externalisation de la gestion du poste clients comme solution aux problèmes d'impayés.

L'externalisation, fait entrer en jeu un troisième acteur dans une relation d'affaire. De manière générale, on entend par externalisation, le fait de céder une activité, dans son ensemble ou en partie, à un agent extérieur : le prestataire. On externalise en priorité les activités encombrantes qui ne font pas vraiment partie du métier de l'entreprise.

Les motivations à la base d'une externalisation sont proches de celles qui vont pousser à sous-traiter. Elles sont multiples, on peut vouloir baisser les coûts inhérents à l'activité dont on se débarrasse, améliorer la qualité du produit ou du service, ou encore palier à une incapacité. Sous-traitance et externalisation sont toutefois à distinguer. On parlera de sous-traitance pour une production alors que l'externalisation concerne plutôt les fonctions de l'entreprise. Pour pouvoir parler d'externalisation, il faut que l'activité soit auparavant réalisée en interne. En sous-traitance, le prestataire utilise ses propres ressources alors qu'une entreprise qui externalise peut partager les ressources avec son prestataire. Externaliser n'est pas non plus délocaliser. On délocalise quand on exporte une activité vers une filiale. En externalisation, le prestataire est une entité indépendante. Externaliser vers l'étranger pour économiser des coûts de main d'œuvre ou pénétrer un marché émergent rentre dans la désignation d'externalisation extraterritoriale (Riba, 2006). Notre cadre d'analyse se borne à l'externalisation nationale.

Nous distinguerons également les degrés d'externalisation de chaque méthode. Si le prestataire n'est en charge que d'une partie de l'activité, on parle d'externalisation partielle, par opposition à l'externalisation totale qui concerne l'activité dans son ensemble.

Notre analyse se cantonne encore à l'externalisation des fonctions concernant le poste clients. Comme on l'a déjà dit, externaliser des créances implique que celles-ci soient d'une taille suffisante. En deçà d'un certain seuil, externaliser n'est pas rentable pour le prestataire. Les commissions à pratiquer pour couvrir les frais de recouvrement et les charges fixes seraient prohibitives. On ne parle alors que de créances d'un certain volume, pouvant au minimum se compter en centaines de milliers de Francs CFA.

A. L'externalisation, quelles sont les techniques praticables ?

Externaliser répond à une stratégie particulière de l'entreprise. Il faut que les services mis sur le marché correspondent aux attentes des opérateurs économiques. Chaque produit d'externalisation a ses caractéristiques propres. Nous pouvons, avant de distinguer les services possibles concernant le poste clients, argumenter et émettre des limites quant à l'externalisation de manière générale.

1. Les arguments généraux de l'externalisation

On ne dispose pas de données macroéconomiques suffisantes pour affirmer que l'économie camerounaise soit caractérisée par des logiques d'intégration horizontales plutôt que verticales. Les observations de terrain suggèrent toutefois que l'externalisation n'est que faiblement développée. La majorité des acteurs rencontrés dans le cadre de nos négociations commerciales ne collaboraient pas déjà avec d'autres prestataires. La plupart d'entre eux considèrent les prestations comme quelque chose de nouveau. Mais cela ne peut pas nous permettre de généraliser ou de donner des tendances.

Ce n'est pas l'objet de notre argumentaire. Nous ne voulons qu'évaluer la portée des arguments généraux de l'externalisation dans le contexte de notre analyse.

L'externalisation permet en premier lieu d'exploiter des ressources externes, créant ainsi un effet de levier. Elle donne accès à de nouvelles compétences, technologies ou méthodes. Le prestataire est spécialisé dans le domaine concerné, il dispose d'un meilleur savoir faire et de meilleurs instruments. Le client n'aura donc pas besoin de les développer en interne. Les coûts d'équipement sont ainsi économisés. On peut même céder certains actifs, ce qui permet d'obtenir des liquidités (Riba, 2006).

Dans le cas où l'externalisation est partielle, on peut continuer de contrôler les opérations et gagner en savoir faire. Le contact avec un spécialiste peut apprendre beaucoup et permettre de maîtriser des fonctions qui ne l'étaient pas auparavant.

Externaliser est particulièrement intéressant pour les entreprises qui se développent. Le développement appelle des changements qui, pratiqués en interne, peuvent être pesants et coûteux. Faire appel à un prestataire est plus léger, on économise des procédures et l'organisation s'en trouve simplifiée.

Mais si l'externalisation représente une économie de changements, c'est aussi un changement en soi. Il faut que l'entreprise puisse s'y adapter, pour en bénéficier pleinement. Gagner en légèreté peut être lourd. Les ressources qui étaient orientées vers l'activité de laquelle on se sépare doivent pouvoir être réorientées. Il faut que les ressources humaines collaborent efficacement avec le prestataire. Elles peuvent se sentir défaites de leur mission et interpréter l'externalisation comme une perte de considération à leur égard de la part de l'entreprise. Cela peut générer une entrée en compétition avec le prestataire et entraver le bon déroulement du mécanisme.

D'autre part, la fréquence des chocs auxquelles les entreprises sont confrontées au Cameroun les amène à une nécessaire adaptabilité. Un autre argument de l'externalisation concerne les gains de flexibilité. En cas de choc, on peut facilement réduire l'activité en se déchargeant sur le prestataire. C'est lui qui absorbe le choc et non l'entreprise en interne. A l'inverse, le prestataire peut aider à assumer une forte croissance. On peut alors externaliser de manière périodique ou partielle. Ainsi, la capacité de l'entreprise est augmentée par la capacité et le savoir faire du prestataire. Mais au Cameroun, les investissements se font plus en main d'œuvre qu'en capital. L'argument du gain de souplesse aura alors moins de portée puisque la main d'œuvre est déjà flexible. Cet argument est ambivalent. Un gain de souplesse pour des entreprises ayant déjà des stratégies de flexibilité peut être perçu comme une opportunité de continuer dans cette voie ou comme inutile puisque cette flexibilité est déjà trouvée ailleurs. D'un autre côté, si externaliser permet de se décharger des chocs sur le prestataire, on peut douter de sa capacité à les absorber.

Une autre bonne raison d'externaliser est la réduction des coûts associés à la fonction dont on se dégage. Le prestataire pourra faire bénéficier son client de sa spécialisation et des économies d'échelle qu'il réalise. Les charges fixes sont converties en charges variables, ce qui permet de mieux gérer ses budgets et d'abaisser son seuil de rentabilité. En se dégageant d'une fonction encombrante, on recentre son énergie sur son corps de métier. L'entreprise est ainsi améliorée dans sa globalité et, si l'externalisation est bien acceptée, les ressources se concentrent sur les activités stratégiques à plus forte valeur ajoutée (Riba, 2006).

Mais dans un environnement risqué, proposer aux agents de se spécialiser peut être en désaccord avec leurs stratégies. Ils auront plutôt tendance à vouloir minimiser leurs risques en se diversifiant et seront peu réceptifs à l'argument de la spécialisation. D'autant plus que l'externalisation est risquée.

Elle peut représenter un investissement au départ, constitué des frais d'ouverture de dossiers, du coût des transferts d'information et des autres coûts de transaction. Sans compter que si l'on externalise pour augmenter la qualité de la fonction ou pour augmenter sa capacité, la réalisation de l'activité peut être plus coûteuse à l'extérieur qu'en interne. Quoi qu'il en soit, externaliser représente un changement, un abandon à un tiers. Il s'agit encore de placer sa confiance, et donc de prendre un risque. Si la confiance est faible, on préférera conserver l'activité en interne, quitte à créer un nouveau service plutôt que de faire appel à un tiers, dont les agissements futurs sont incertains. Les incertitudes sont de deux types, celles liées au prestataire, semblables à toutes celles que l'on peut avoir lors de la mise en place d'un nouveau partenariat ; et celles liées à l'entreprise elle-même. On ne peut pas vraiment prévoir la manière dont elle réagira à ce changement, d'autant plus s'il est profond.

Externaliser permet toutefois de répartir les risques entre soi et le prestataire. Il y a encore ici ambivalence. On a vu qu'externaliser permet d'économiser des investissements. Or tout investissement est porteur de risque, en s'en déchargeant, on se décharge des risques qui y sont liés. De même, chaque pan d'activité charrie avec lui son panier de risques. En s'en débarrassant, on se débarrasse du panier de risques. Il peut être plus intéressant d'externaliser certains pans que d'autres.

Se débarrasser des risques dans un contexte risqué est très intéressant. On ne peut pas vraiment parler d'externalisation du risque puisque cette notion ne fait pas référence à une activité. Il est inhérent à toutes les activités. Se débarrasser d'un risque n'est donc pas se débarrasser d'une activité. On parle de couverture du risque. Cette couverture se fait chez un assureur. On peut toutefois se débarrasser d'une activité trop risquée, il s'agira alors bien d'externalisation. C'est le cas de certains services d'externalisation de la gestion du poste clients. En s'en débarrassant complètement, on se couvre par la même occasion contre le risque client.

Pour finir, les relations entre un prestataire et son client sont plus fortes que les relations commerciales ordinaires. Il y a un nécessaire partenariat, le prestataire ne réussit que si l'entreprise réussit. La croissance d'un prestataire de service est concomitante de celle de ses clients. On n'est plus dans une relation commerciale avec conflit d'intérêt. Le prestataire ressemble plus à un actionnaire qu'à un fournisseur. Il agit au nom de son client, se substitue à lui, prend une part complète de l'activité. Si l'entreprise échoue, sa part d'activité échoue avec. On a déjà dit que le marché, dans notre contexte, ne contenant que peu d'acteurs et la confiance étant difficile à placer, les opérateurs préfèrent des relations de long terme. Or la prestation se caractérise par un nécessaire partenariat de long terme. Il faut que le prestataire connaisse bien l'activité de son client, sa politique, ses besoins et exigences propres. Il faut que son client lui fasse confiance, qu'il se remette entre ses mains et soit certain de la bonne marche de ce qui se fait en son nom. Cela implique une communication permanente entre les deux agents. Le client doit être informé des agissements du prestataire et ce dernier doit bien comprendre les attentes de son client. On voit bien là, dans le partage d'intérêts communs et la mise en place d'une relation de confiance, le terreau du long terme. On rentre ici dans la stratégie habituelle des opérateurs économiques.

2. *L'affacturage, un sommet de l'externalisation*

L'affacturage nous intéresse particulièrement pour deux raisons. La première est que cette technique, est la technique d'externalisation la plus aboutie et la plus complète. En tant que telle, elle présente un intérêt particulier et nous permet de développer un argumentaire embrassant plusieurs services en un seul. La deuxième est qu'elle fait actuellement l'objet d'une réflexion au sein du gouvernement et en lien avec le GICAM, pour la mise en place d'un cadre juridique. C'est donc le moment de se demander quelle portée pourra avoir ce cadre. Intéressera-t-il certains acteurs ou restera-t-il vide ? Nous étudierons donc d'abord cette pratique de manière théorique pour en identifier ensuite les points forts et les points faibles.

a) **Histoire et définitions**

Cette pratique, sous sa forme actuelle, est née aux Etats-Unis dans les années 1960, mais elle tire ses origines d'une pratique qui remonte à l'antiquité. Elle a tout de suite connu un vif succès dans l'économie de marché, soutenue par le développement des échanges au loin, notamment avec l'Europe et la nécessité de gérer des relations commerciales à grande distance. Ce succès s'est ensuite répandu à l'Europe, il est aujourd'hui mondial. La vocation première de cette méthode était la gestion des créances à l'international, elle s'est ensuite généralisée et s'utilise aussi dans les échanges intérieurs.

Le terme de Factoring a été francisé par la banque de France dans la note d'information n°21 d'octobre 1973. Elle lui a donné le nom d'Affacturage et sa définition juridique : « *L'opération de factoring consiste en un transfert de créances commerciales de leur titulaire à un factor qui se charge d'en opérer le recouvrement et qui en garantit la bonne fin, même en cas de défaillance momentanée ou permanente du débiteur. Le factor peut régler par anticipation tout ou partie du montant des créances transférées.* » Du fait de sa vocation internationale, l'affacturage a fait l'objet, le 29 novembre 1988 d'une convention multilatérale, la convention d'Ottawa. Elle lui a donné une définition à valeur plus économique que juridique : « *Opération ou technique de gestion financière par laquelle, dans le cadre d'une convention, un organisme spécialisé gère les compte clients d'entreprises en acquérant leurs créances, en en assurant le recouvrement pour son propre compte et en supportant les pertes éventuelles sur des débiteurs insolvables. Ce service, qui permet aux entreprises qui y recourent d'améliorer leur trésorerie et de réduire leurs frais de gestion, est rémunéré par une commission sur le montant des factures.* » (Lemoine et Deschanel, 1993).

Le terme francisé pour désigner le *factor* est cessionnaire, le client du cessionnaire est un adhérent et le client de l'adhérent un débiteur. L'affacturage est donc une relation triangulaire entre le vendeur-adhérent, le débiteur et le cessionnaire. Cependant, il n'y a que des obligations bilatérales entre ces trois acteurs. Entre le vendeur et le débiteur, elle est matérialisée par un acte de vente faisant naître une créance certaine, liquide et exigible. Entre le cessionnaire et l'adhérent, il y a transfert de la créance par l'adhérent, le cessionnaire la prend en charge contre rémunération. Pour finir, le débiteur doit régler entre les mains du cessionnaire.

L'affacturage faisant l'objet de la mise en place d'un cadre juridique au Cameroun, on peut faire un bref éclairage sur l'importance de celui-ci.

b) Cadre juridique

Du fait de sa nature risquée, l'affacturage fait l'objet d'un contrôle important. Les sociétés d'affacturage subissent généralement le même contrôle, sont soumises aux mêmes normes et aux mêmes ratios et nécessitent les mêmes agréments que les banques et autres sociétés financières. Elles sont en fait le plus souvent des filiales d'autres banques. Au niveau international l'affacturage est régi par la convention d'Ottawa (Marazzato, 1998). Le Cameroun n'en est pas signataire. Pour contrôler cette technique dans les échanges internes et pouvoir ratifier la convention d'Ottawa, la mise en place d'un cadre légal au niveau national ou régional s'impose. Il n'en existe pas au Cameroun et rien n'y fait référence, ni dans l'OHADA, ni au niveau de la CEMAC.

Nous pouvons développer les aspects juridiques, afin de mieux cerner la technique et de montrer l'importance d'un cadre légal. Il doit tenir compte des relations contractuelles entre le cessionnaire et l'adhérent, d'une part et du transfert des créances, d'autre part. Pour ce qui est des relations adhérent cessionnaire, en l'absence de texte légal, c'est le contrat qui fait loi. Celui-ci revêt une grande importance dans le cas de l'affacturage et constitue un guide de procédures. La convention d'affacturage doit déterminer clairement les droits et obligations de chacun. Dans sa structure, le contrat est composé de conditions générales et particulières. Les conditions générales organisent la trame des relations entre cessionnaire et adhérent. Les conditions particulières énoncent, quant à elles, les dispositions spécifiques convenues. Pour la partie transfert de créances qui régit les relations entre débiteur et cessionnaire, elle doit permettre au cessionnaire de pouvoir poser des droits directs et indiscutables sur le débiteur. Elle doit néanmoins respecter l'indépendance de la négociation commerciale entre l'adhérent et le débiteur et offrir une certaine souplesse.

Les supports légaux doivent être adéquats, on ne peut pas utiliser les supports juridiques traditionnels de la transmission de créances. Ceux-ci sont trop formels, soit trop lourds puisqu'il faudrait notifier le transfert de chaque facture, soit impuissants à conférer la propriété des factures. Le support adapté est la subrogation conventionnelle mais elle est absente du code civil Camerounais. La subrogation n'est pas une cession de créance mais un paiement, c'est là toute l'originalité de l'affacturage et ce qui lui donne sa facilité d'utilisation (Lemoine et Deschanel, 1993). C'est cette subrogation conventionnelle qui est réfléchie avant proposition de loi. Dans l'absence d'article de loi, l'affacturage est impraticable.

c) Un service complet

L'affacturage est un service composite qui comprend trois dimensions : la gestion, la garantie et le financement.

La gestion couvre tout le cycle de vie des factures. A leur arrivée chez le cessionnaire, elles sont enregistrées avec une vérification de la validité des pièces fournies et une comptabilisation dans les comptes du cessionnaire. Pour le recouvrement, le cessionnaire précède la date d'échéance de la facture avec un suivi pour éviter les contestations ou réclamations du débiteur. En cas de non paiement après l'échéance de la facture, le cessionnaire entre en phase de recouvrement amiable et doit préserver la bonne image de son adhérent tout en étant ferme et en sachant passer au bon moment au stade précontentieux ou contentieux le cas échéant. Il s'agira pour lui d'être en permanente concertation avec son adhérent.

Sa substitution à celui-ci lui impose une information régulière et détaillée sur sa gestion. Il y a donc un contrôle direct des opérations du cessionnaire par son adhérent, ainsi qu'un contrôle indirect par les débiteurs qui restent en contact avec l'adhérent.

Mais le flux d'informations va dans les deux sens et l'adhérent doit aussi de l'information au cessionnaire, notamment en cas de modification du montant des factures. L'adhérent, en tant que subrogeant reste responsable de l'existence de la créance subrogée. Le cessionnaire doit également être rigoureux et éviter toute erreur d'imputation au moment des encaissements.

Le cessionnaire garantit par ailleurs à 100% le montant TTC des créances confiées. Le dispositif de garantie est exprimé par un engagement du cessionnaire à payer l'adhérent contre subrogation. Cet engagement est demandé par l'adhérent, débiteur par débiteur, pour un montant chiffré. Après étude de solvabilité, le cessionnaire prend l'engagement de payer les factures à l'adhérent en lieu et place du débiteur. La garantie du cessionnaire n'est acquise qu'après exécution de la livraison ou l'exécution de la prestation de l'adhérent au débiteur. Elle couvre la défaillance financière. Les impayés constituant une des causes principales de faillite pour les entreprises, la couverture du risque client et la protection de l'exploitation sont des arguments de poids. Cette couverture est ici totale. L'adhérent a la certitude de pouvoir régler ses achats, il est sûr de ses marges et libéré des aléas de court terme. Il peut alors se concentrer sur sa stratégie de développement à moyen et long terme

L'affacturage est aussi un service de financement court terme, puisque l'adhérent peut demander à être payé dès la facturation. Cette composante est facultative quoique largement utilisée car elle permet une disponibilité des fonds après 48h et allège considérablement le besoin en fond de roulement. Mais comme tout financement, celui-ci a un prix, il est calculé au *prorata temporis*,²⁷ de la facturation à l'imputation. D'où une nécessaire rapidité du cessionnaire dans son imputation des paiements.

Le prix de l'affacturage, tout comme le service lui-même, a une structure particulière, il est composite. On distingue le coût de l'argent, le coût de la prise de risque et les coûts de gestion, traduits dans une commission d'affacturage et une commission de financement. L'affacturage est donc une addition d'opérations et un service mobilisant différents domaines de compétence : entre le commercial, le juridique et le financier.

Pour les entreprises, adopter cette technique permet une optimisation des moyens propres ; une protection face au risque client et aux besoins de trésorerie, et donc une optimisation de l'ensemble de son exploitation.

Le cessionnaire dispose de moyens de gestion technique et informatique plus sophistiqués que l'entreprise elle-même du fait de sa spécialisation dans le domaine. C'est principalement l'informatisation qui va être un facteur déterminant. Les coûts d'équipement informatique et des logiciels d'entreprise sont élevés au Cameroun. Accéder à ces nouvelles technologies de l'information représente une difficulté. Elles connaissent cependant un fort développement puisqu'elles répondent aux aspirations à la modernité des agents. Pour une société d'affacturage, l'informatique est à la base de son activité. Les entreprises peuvent donc y trouver un service informatisé externe plus performant que celui qu'elles pourront développer en interne et à moindre coût. On a donc là, en quelque sorte, une informatisation gratuite.

Le cessionnaire va pouvoir, grâce à cette base et à son meilleur accès à l'information, sélectionner et classer la clientèle. Cela se fait généralement au moment de la délivrance des approbations, le cessionnaire hiérarchise et trie la clientèle existante, mais aussi les nouveaux clients. Il peut donc, par extension constituer une aide à la prospection, car il a entre les mains une base de données solide lui permettant de déceler les clients à risque.

²⁷ *prorata temporis* : proportionnel au temps écoulé

On aura aussi un suivi et une surveillance dans le temps de la qualité de la clientèle pour veiller à ce qu'elle ne se dégrade pas. L'entreprise aura, à terme, une clientèle de meilleure qualité (Lemoine et Deschanel, 1993).

D'autre part, l'adhérent bénéficie d'une optimisation de la structure de son poste clients. En tant que service d'externalisation, l'affacturage transforme les coûts fixes liés à ce poste en frais variables. La rémunération du cessionnaire n'étant prélevée que sur les ventes, son coût est proportionnel au chiffre d'affaire et présente l'avantage d'être connu d'avance, on évite les aléas.

Avec tout cela, l'affacturage semble une solution très attractive, propre à résoudre beaucoup de problèmes pour les entreprises. Est-elle néanmoins praticable ?

3. *De l'idéal à l'effectif, l'affacturage est-il praticable au Cameroun ?*

La première limite que l'on peut émettre concerne le suivi de la relation. Si l'affacturage permet de réduire les coûts de transaction du suivi en informatisant la gestion des créances, qu'en est-il de l'approche relationnelle. L'argument de l'optimisation se base sur une approche éminemment transactionnelle. Or nous avons vu que cette approche, bien que nécessaire, ne suffit pas. Pour que le suivi soit efficace, il faut mettre la relation en avant. Proposer un outil de gestion dépersonnalisé comporte des limites certaines.

Cela pose une autre question, celle des acteurs de l'affacturage, qui sont les cessionnaires ? Le marché est aujourd'hui fortement concentré au niveau mondial et la plupart des cessionnaires sont en fait des filiales de banques ou de sociétés d'assurance. Les banquiers et les assureurs sont ceux qui répondent le mieux aux contraintes de l'affacturage : des réseaux d'agences bien implantés, une clientèle diversifiée et une importante surface financière. L'activité d'affacturage est gourmande en investissements et il faut avoir un effet de masse pour pouvoir supporter les aléas et les risques, propres à l'activité.

On a montré cependant que les banques connaissent déjà des problèmes d'inadéquation dans l'économie Camerounaise. Si elles sont incapables de gérer leurs propres créances, comment alors vouloir faire un pas de plus pour les orienter vers une activité plus risquée. Dans les rapports banque-entreprise, la banque est déjà sensée aider son client dans la gestion de son poste clients. Leur manque de crédibilité en l'état actuel risque de décrédibiliser l'activité elle-même. Les banques ne seront alors que peu intéressées par cette technique, ayant d'abord d'autres problèmes à régler. Le seul acteur qui puisse être potentiellement intéressé par cette technique est la Coface. Elle est présente au Cameroun. Le siège de la Coface *West Africa*²⁸, qui coiffe les agences de toute l'Afrique centrale et l'Afrique de l'ouest est situé à Douala. L'affacturage et l'assurance crédit sont ses activités premières au niveau international. Mais la Coface *West Africa* ne pratique pas l'affacturage. Un entretien avec eux nous a d'ailleurs suggéré qu'ils ne seraient que faiblement intéressés par cette technique à l'heure actuelle. Ils ont d'autres activités à développer. Nous y reviendrons. Néanmoins même en supposant que la Coface puisse être intéressée, son marché est limité aux sociétés exportatrices ou aux filiales de sociétés étrangères. Elle ne serait donc pas tournée vers une généralisation à tous les agents camerounais. Par ailleurs, pour être éligibles à l'affacturage, les entreprises doivent répondre à deux critères. Le chiffre d'affaire « affacturable » doit être de taille suffisante, soit au moins de 500 Millions de Francs CFA. La taille moyenne des factures doit quant à elle se situer aux alentours de 500 000 Francs CFA. Ces contraintes limitent d'office le marché potentiel de cette technique.

²⁸ Coface *West Africa* : Délégation de la Coface en Afrique Centrale et Afrique de l'Ouest

En outre, si cette technique n'intéresse les opérateurs potentiels que dans une faible mesure, c'est que l'on peut retourner chaque avantage pour l'adhérent comme une difficulté pour le cessionnaire. Tout ce dont l'adhérent se décharge doit être repris en charge. Prendre à la fois le risque, le financement et la gestion, signifie autant de désagréments potentiels. Surtout dans un contexte risqué où les défaillances sont fréquentes et où l'information est approximative. L'adhérent transforme ses frais fixes en frais variables, mais le cessionnaire se trouve avec des frais fixes qui doivent être couverts par des revenus trop aléatoires et trop faiblement renseignés. Pour pouvoir mettre en place l'affacturage, il faudrait soit sélectionner très bien ses clients, ce qui peut être une solution intéressante ; soit pratiquer des prix élevés. On retrouverait alors le phénomène de sélection adverse, si les prix sont discriminants, seuls les opérateurs ayant des créances irrécouvrables pourront accepter le service.

Le principal avantage de l'affacturage, nous l'avons vu, est de fournir plusieurs services de manière simple. Mais cet atout peut aussi être vu comme une faiblesse, le service s'en trouve trop alourdi pour le prestataire. De même l'affacturage appelle l'entreprise à des changements importants. En effet, pour que le service puisse fonctionner, il faut que toutes les créances soient cédées, les bonnes comme les mauvaises. C'est toute l'organisation qui est à remodeler. Il sera difficile d'accepter d'abandonner toute la gestion du poste clients. Les adhérents potentiels seront tentés de dissimuler certaines créances pour ne pas avoir à payer des frais inutilement.

Pour l'entreprise, abandonner toute la gestion du poste clients représente un risque. C'est tout le système de gestion des créances de l'entreprise qui doit disparaître pour être confiée à un autre agent. En cas d'échec de la relation à terme, tout ce dont on s'est débarrassé devra être reconstruit. Même si les créances sont prépayées par le cessionnaire, le risque est important, pour le cessionnaire comme pour l'adhérent. L'affacturage, bien que simple en pratique et facilité par la subrogation conventionnelle, est assez rigide. Or nous avons vu dans la partie précédente que le Cameroun est caractérisé par une flexibilité des relations d'affaires.

De plus, notre analyse se propose d'étudier les solutions aux problèmes d'impayés dans leur globalité. L'affacturage en tant que produit bancaire ne peut pas répondre aux problèmes des banques. Externaliser la gestion des créances pour une banque peut sembler antinomique. Les organismes de crédit sont spécialisés dans le crédit. Ils ne réduiront donc pas leur coûts et le prestataire n'apportera pas vraiment un autre savoir faire. Une banque ou un organisme de crédit ne sera intéressé par l'externalisation de la gestion de ses créances que dans la mesure où cela pourra couvrir une incapacité de sa part. Le risque, le financement et la gestion sont entièrement du domaine des organismes financiers. Externaliser ces fonctions reviendrait pour elles à cesser d'exercer. On n'est pas dans une externalisation qui aurait pour objet de gagner en spécialité, mais plutôt dans une externalisation de capacité. Les organismes de crédit feront appel aux sociétés de recouvrement uniquement quand ils seront dans l'incapacité de recouvrer leurs créances. Ils pourront également confier le suivi des dossiers qu'ils savent être les plus délicats ou se renseigner sur la solvabilité d'un emprunteur potentiel. Il s'agira en tous cas d'externalisation partielle.

La mise en place d'un cadre juridique montre bien que certains acteurs sont intéressés par cette technique. Il faut toutefois qu'elle soit ensuite mise en pratique. La lourdeur de la technique suggère des difficultés.

4. Décomposer et développer des complémentarités

L'affacturage en tant que tel étant trop lourd à mettre en place, on propose de décomposer le service pour distinguer les aspects intéressants. La première décomposition est celle des produits de *new line factoring* ou affacturage contemporain. Notre approche reste, ici encore, théorique.

a) Les produits d'affacturage contemporain

Il s'agit, pour chaque produit de retirer une composante. Chaque technique offre des modalités particulières. Nous n'irons pas jusqu'à étudier ces différentes modalités mais resterons sur la pertinence de démembrer chacune des composantes. Ces techniques sont conçues pour mieux répondre aux attentes des clients. Cela permet aussi d'alléger la société d'affacturage. Nous allons voir si ces produits peuvent être une solution intéressante pour intégrer l'affacturage dans les pratiques des agents au Cameroun.

Avec l'affacturage confidentiel ou *agency factoring* on retire la composante de gestion au cessionnaire. L'adhérent continue de gérer ses factures, c'est-à-dire qu'il conserve le suivi, l'encaissement et le recouvrement des créances. Le cessionnaire les paie par anticipation et en assure la bonne fin. Cette technique allège les changements à effectuer en interne pour l'adhérent et elle limite l'ingérence de la société d'affacturage dans les affaires de l'adhérent, ce qui peut être bien perçu. Elle alourdit néanmoins les risques pour le cessionnaire puisque son contrôle sur la relation en amont est réduit. Comment financer et assurer si l'on ne peut pas gérer. L'aléa moral est trop fortement alimenté. L'adhérent sera tenté de se faire assurer et financer des factures qu'il sait difficiles à recouvrer. Le cessionnaire n'a aucun recours en cas de non paiement puisqu'il apporte sa garantie. Il garde tout de même un certain contrôle et peut cesser la relation en cas de dysfonctionnement majeur, mais les risques sont importants. D'autant plus que l'adhérent peut aisément mentir sur la situation réelle de ses comptes et entrer en connivence avec son client. Le cessionnaire peut perdre beaucoup. Mais il garde toujours un droit de réserve et peut refuser certaines créances s'il les sait trop risquées. Cette technique ne présente pas d'intérêt particulier, mieux vaut dissocier assurance et financement. Enlever la gestion donne des difficultés supplémentaires au cessionnaire. Les autres techniques où cette composante reste, seront plus intéressantes.

L'affacturage à maturité ou *maturity factoring*, correspond à un affacturage classique sans financement. Le cessionnaire assure la gestion et garantit les créances transmises mais ne les paie qu'à leur échéance. Si l'adhérent n'a pas un besoin en fond de roulement trop important, il peut avoir recours à cette technique qui lui permet d'économiser les intérêts. En cas d'impayé, le cessionnaire paie tout de même son adhérent. Il ne prend alors pas trop de risques. En cas d'abus de la part de l'adhérent, le cessionnaire peut dénoncer son contrat et ne pas trop perdre. D'autant plus qu'il suit la relation depuis la facturation. Mais, les impayés naissent aussi en amont du suivi, dès la mise en place du crédit. L'adhérent, se sachant couvert pourra être moins regardant quant aux risques qu'il prendra au départ, sans compter toutes les manipulations et arnaques aux assurances. Par rapport à une assurance crédit nue, cette technique reste plus intéressante car le cessionnaire peut s'assurer au moins de la démarche de suivi et tisser des liens avec les clients de ses adhérents.

Il y a enfin l'affacturage avec recours ou *recourse factoring*, où c'est la bonne fin de la créance qui n'est pas assurée. Le cessionnaire gère les créances, les paie par anticipation mais ne donne pas de garantie. Ici si la créance n'est pas payée, le cessionnaire se retourne vers l'entreprise pour se faire rembourser. Cette technique peut être génératrice de conflits. En cas de non paiement, l'adhérent peut préférer ne pas rembourser son cessionnaire.

Encore une fois, le fait de pouvoir gérer la facture dès le début permet de limiter les risques par rapport à une technique de financement nue.

Toutes ces techniques sont intéressantes. Mais on peut se demander si une société d'affacturage sera prête à investir un marché où seuls les produits d'affacturage partiels sont vendables.

b) Financement court terme et assurance crédit

L'objet n'est pas ici de comparer des techniques de financement ou d'assurance par rapport à d'autres. On veut simplement mettre à jour la pertinence, les avantages et les risques associés à chaque composante prise indépendamment.

Commençons par la composante financière. C'est en fait elle qui est la racine de notre problème. Sans financement, pas d'impayé. Les techniques de financement court terme sont nombreuses. L'affacturage en est une. Réfléchir à des systèmes de crédit efficaces à la base est important. On a vu que les impayés naissent en grande partie de la nature du crédit. A la base, celui-ci peut comporter des dysfonctionnements impropres à permettre le recouvrement. Le découvert est par exemple trop risqué. Pour les entreprises comme pour les particuliers, il est difficile de négocier une ligne de découvert auprès d'une banque ou d'un organisme de crédit au Cameroun. Ce crédit étant le plus risqué, ils se refusent souvent à le mettre en place. Avec un découvert, la créance n'est pas rendue certaine puisque les seuls documents qui en attestent sont les relevés de compte. Ils n'ont pas la valeur juridique suffisante pour pouvoir poursuivre le débiteur en cas de défaillance. Le cas de M. B de la Coopec peut l'illustrer. Les pièces d'attestation de crédit ayant disparu ou n'ayant jamais existé, il ne reste que le relevé de compte pour attester de la créance. Le débiteur affirme avoir été victime d'une manipulation de son compte de la part de son parent. Impossible de le poursuivre, le relevé de comptes n'étant pas signé par l'emprunteur, il ne peut pas faire figure de preuve. Un découvert ne comporte par ailleurs pas de garantie et est totalement fongible. Il est clair que penser d'autres services de financement court terme peut être intéressant. Un refus de tout octroi ou un trop fort rationnement de la part des créditeurs est préjudiciable au développement économique. Mais développer cet aspect serait long et pourrait faire l'objet d'une autre analyse. On pourrait s'attarder sur les techniques d'escompte ou de Dailly pour le court terme, ou encore de capital risque, de crédit bail ou d'actionnariat pour le long terme, chacune proposant des solutions intéressantes pour sécuriser le crédit à la base. Mais l'objet de notre analyse est l'externalisation et non les techniques de financement. Disons simplement que pour cette composante, financer des créances que l'on peut gérer par la suite est plus intéressant que d'accorder un simple découvert.

De même, pour la composante assurance crédit, la complémentarité avec une gestion sera plus intéressante qu'une assurance crédit nue. Assurer alimente l'aléa moral, puisque le créancier n'a plus rien à perdre en cas d'impayé. Il peut alors prendre tous les risques possibles. Le poste clients est le plus risqué de l'entreprise, comment alors mettre en place un service de garanties ? Il faudra, encore une fois pratiquer des prix élevés, avec les incidences que cela aura en terme de sélection adverse. Si l'aléa moral est alimenté, assurer n'est plus très intéressant et augmente le risque d'impayé plutôt que de le limiter. Mais ce service est important pour l'économie globale. Il limite les effets de transferts des impayés vers les créditeurs et donc les effets systémiques sur le climat de confiance.

Une complémentarité avec la gestion limite les risques et l'aléa moral puisque le créancier est contrôlé dans ses agissements. Il ne pourra prendre des risques supplémentaires qu'en amont de la relation.

On se rend bien compte que les problèmes sont liés aux garanties ou aux octrois de crédits. Ces composantes gardent une grande importance, elles sont nécessaires à un développement économique harmonieux. Elles présentent l'inconvénient d'être trop engageantes pour les partis. La composante de gestion tempère. Elle limite les risques pour le prestataire et peut être efficace pour le client. Elle représente donc une complémentarité intéressante pour les produits financiers et d'assurance. L'affacturage étant trop risqué, il faut démembrer les services pour qu'ils soient adaptés, tout en conservant certaines complémentarités. On peut encore en trouver d'autres qui soient également intéressantes.

c) D'autres complémentarités profitables, les services d'information

Un aspect d'importance que nous n'avons pas encore évoqué dans cette partie concerne l'information. Quand on externalise, on est doublement tributaire de la qualité de l'information. Elle est d'abord transmise au créancier, qui la transmet ensuite au prestataire. Le débiteur pourra mentir sur sa situation à son créancier pour obtenir plus facilement un crédit. Nous avons déjà évoqué ce premier niveau. Il y a déjà ici asymétrie de l'information. Quand un troisième acteur intervient (le prestataire) il n'a accès qu'à l'information que son client (le créancier), lui transmet. La fiabilité de ces premières informations peut déjà être discutée. Le créancier pourra encore les fausser pour que le prestataire reprenne plus facilement ses créances ou qu'il baisse ses prix. Le prestataire est donc face à une double asymétrie informationnelle.

Pour une société d'affacturage, cette double asymétrie sera très préjudiciable du fait de l'importance de son engagement. En rachetant des créances, si leur qualité est plus faible que ce qui avait été escompté, les pertes sont totales et il n'y a aucun recours. L'adhérent n'est responsable que de la certitude des créances, pas de leur qualité. De manière générale, plus l'engagement du prestataire est fort, plus ses risques sont élevés et plus la qualité de l'information est importante. Or, les déficiences potentielles de l'information sont ici doublées. Vues les difficultés que nous avons déjà évoquées quant à l'ampleur de l'asymétrie de l'information au Cameroun, doubler les difficultés peut sembler inadéquat.

Les prestataires peuvent néanmoins arguer être des spécialistes du domaine. Leur accès à l'information comptable est facilité. Mais on a déjà discuté de la qualité de ce type d'information et des limites de la centrale des bilans de la BEAC. La solution peut alors résider dans les bases de données internes. En traitant de nombreux cas, et en se spécialisant sur certains domaines d'activités, les prestataires peuvent connaître les débiteurs défaillants. Mais cela demande du temps. Un prestataire nouveau sur le marché n'aura accès à aucune donnée. Il pourra alors demander des informations à un opérateur plus ancien et bien implanté. Mais comment s'assurer de la qualité de l'information que celui-ci partagera ? Il peut alors lui proposer des partenariats pour que son partenaire soit partie prenante des opérations et trouve un intérêt au succès. Ce système présentant l'avantage supplémentaire de partager les risques.

Nous pouvons encore emmêtrer une dernière limite. Tous les débiteurs qui ont été une fois défaillant peuvent ne pas l'être par la suite, de même qu'un débiteur qui n'a jamais défailli peut connaître une faiblesse temporaire. Pour s'assurer de la qualité des informations, un prestataire devra donc se renseigner au cas par cas, localiser les débiteurs, s'assurer de leur solvabilité et de leur situation. C'est ce que l'on appelle l'enquête de solvabilité. Les prestataires peuvent proposer aux clients, même s'ils ne reprennent pas les créances par la suite, d'externaliser ces enquêtes de solvabilité et de réaliser pour eux des plans de localisation. De cette façon, un créancier pourra s'assurer que toutes les données fournies sont correctes. Cette étape est coûteuse et souvent négligée par les créanciers.

Pour revenir sur le cas de la Coopec, on voit que certains débiteurs, comme Mme. B ne sont pas localisés. Cela signifie bien qu'à la base, la Coopec n'a pas fourni les efforts nécessaires. Si elle ne peut pas localiser ses débiteurs correctement, qu'en est-il alors de la fiabilité des autres informations ?

Ces enquêtes de solvabilité, plans de localisation et autres services d'information en amont de la relation sont des solutions très intéressantes. L'information d'entreprises est la principale activité de la Coface au Cameroun depuis plus de dix ans. C'est sur ce service qu'elle base la majeure partie de son chiffre d'affaire. Elle s'adresse en particulier aux sociétés étrangères voulant exporter au Cameroun. Pour celles-ci ne pas passer par une agence d'information rendrait toute transaction impossible. Le commerce à distance présente des risques supplémentaires. Il est plus difficile de vérifier les informations. Cela peut même aller jusqu'à la vente de produits à des entreprises fictives. Au Cameroun et dans la zone qu'elle couvre, la Coface *West Africa* se borne à la gestion des créances et à l'information d'entreprise. Ces deux produits n'offrent pas de garantie ni de financement. La Coface *West Africa* s'y refuse mais le pratique dans le reste du monde. Cette frilosité à donner des garanties est symptomatique de la difficulté à développer des produits trop risqués.

Externaliser l'information est donc une solution intéressante. C'est là un bon moyen de la centraliser, on peut bénéficier de l'expertise de l'agence, et donc éviter de tomber dans les pièges courants posés par les débiteurs potentiels peu scrupuleux. De plus, une agence d'information qui base son activité sur ce service ne pourra se maintenir qu'en fournissant une information de qualité. Elle pourra ainsi développer sa notoriété et appeler les acteurs à lui faire confiance. L'asymétrie d'information, cause importante d'impayés, sera ainsi limitée.

Mais les créanciers ne souscrivent pas nécessairement à ce service. On peut alors intégrer cette composante à d'autres produits pour générer une nouvelle complémentarité. C'est ce qu'a fait la Coface en développant récemment un produit d'assurance crédit en partenariat avec la société Chanas Assurances S.A.²⁹ Elles partagent les informations, le savoir faire et les risques. Ce type de produit est nouveau au Cameroun, on n'a pas recensé d'autre société pratiquant l'assurance crédit. L'avenir dira si cette activité est appelée à se développer mais selon tout ce qui précède, on peut supposer qu'elle rencontrera un certain succès. Reste que ce type de produit engageant est pratiqué en minimisant au maximum les risques. Cela montre encore que l'environnement n'est pas propice au développement de produits trop engageants prenant trop de risques en charge.

Développer l'affacturage, qui reprend la relation client du début (puisque le cessionnaire a un droit de regard sur l'octroi de crédit), jusqu'à la fin (puisque'il va jusqu'au recouvrement contentieux le cas échéant), est trop lourd pour le client comme pour le prestataire. Il est donc plus réaliste de commencer par mettre sur le marché des produits plus légers, impliquant moins d'engagements pour les deux partis. Développer ces services constitue un premier pas vers l'externalisation. C'est à ces produits que nous allons maintenant nous intéresser en étudiant les contraintes réelles du marché, vécues par un prestataire. Nous verrons également les stratégies adoptées.

²⁹ S.A. : Société Anonyme

B. L'externalisation comme innovation, l'exemple d'un prestataire

L'externalisation de la gestion du poste clients est peu développée au Cameroun. On trouve peu d'opérateurs sur le marché et les clients ne pratiquent pas encore ces méthodes de manière massive. Les impayés sont pourtant nombreux. Il y a une grande inadéquation entre l'offre et la demande de services de recouvrement. Il y a donc sur ce marché, une lacune d'utilisation. C'est sur la base de l'identification de cette lacune que la CNR-F a lancé en 2007 son activité, en tant que société de recouvrement de créance. Cette société est jeune et en phase de lancement. Elle a donc étudié son marché et mis en place une stratégie de développement.

Les produits proposés sont innovants puisqu'ils sont très peu développés dans la zone géographique considérée. La question est de savoir si les opérateurs sont prêts à accepter cette innovation. Il faut alors cibler quels sont les acteurs qui seront prêts à l'accepter les premiers et voir les contraintes réelles au développement de cette activité.

1. Etude de marché pour le recouvrement, le point de vue de la CNR-F

Le principal produit offert par la CNR-F est le recouvrement amiable et transactionnel.³⁰ C'est ce service qui tient la plus grande partie du chiffre d'affaire. Nous reviendrons sur les données chiffrées au moment de traiter de la stratégie de développement de l'entreprise. Dans une relation d'externalisation du recouvrement, le prestataire est un mandataire et son client un mandant. Les débiteurs restent des débiteurs. Juridiquement, le cadre auquel est soumis le recouvrement de créances est basé sur l'AURVE de l'OHADA ainsi que sur le titre treizième du code civil camerounais, encadrant du mandat de recouvrement. Les relations entre le mandant et le mandataire répondent également d'une convention de collaboration³¹ dans laquelle sont spécifiées les conditions générales et particulières : les obligations réciproques, les frais de dossier, les barèmes de commissions, les modalités de paiement, *etc.* Une fois la convention signée par les deux partis, le mandant procure à son mandataire un mandat d'encaisser³² pour chaque nouveau débiteur confié. Cette pièce permet de procéder au recouvrement et à l'encaissement des sommes dues. Le mandataire est autorisé à engager toute action efficace et à négocier et transiger en lieux et places de son mandant jusqu'à extinction de la dette. Le mandataire peut alors procéder au recouvrement par voie de courriers, d'entretiens et de négociations avec le débiteur. En cas d'accord de principe, les trois partis se concertent pour édifier un protocole de désengagement.³³ Le recouvrement peut se faire entre les mains du mandataire ou du mandant en fonction de ce qui est spécifié dans la convention de collaboration.

En définissant son activité, la CNR-F s'est demandé quels sont les besoins qu'elle satisfait chez ses clients. Du point de vue technique, elle leur permet soit de recouvrer leurs créances plus facilement et plus rapidement, ce qui diminue leur besoin en fonds de roulement ; soit de palier à une incapacité de leur part à les recouvrer, ce qui génère un gain net de liquidités. De ce point de vue, la CNR-F ne se définit plus comme une société de recouvrement mais comme un fournisseur de liquidités ainsi que de la sécurité. En se basant sur la pyramide de Maslow qui hiérarchise les besoins, la CNR-F se propose de répondre aux besoins primaires : de sûreté, de sécurité et de stabilité. Le slogan de l'entreprise : « Avec la CNR-F on a l'esprit tranquille » reflète bien son positionnement et ce qu'elle veut vendre.

³⁰ Un spécimen d'offre de service est disponible en Annexe 1

³¹ Un spécimen de convention de collaboration est disponible en Annexe 2

³² Un spécimen de mandat d'encaisser est disponible en Annexe 3

³³ Un spécimen de protocole de désengagement est disponible en Annexe 4

A un second niveau, l'entreprise répond à un besoin d'estime des autres. Il s'agit ici de pouvoir continuer de vendre sans être laxiste vis-à-vis de ses clients. La gestion du poste clients est encombrante. Elle met les créanciers face à un dilemme. Comment se comporter, quelle attitude adopter vis-à-vis de son client ? Si l'on veut vendre ou conserver une relation, il faut être diplomate et commercial. Pour recouvrer son argent, c'est la fermeté qui est de mise. Faire appel à un externe permet de se dédouaner de la fermeté. On n'est plus que commercial. Cela permet de sortir de ce dilemme commercial et de recouvrer ses créances tout en conservant une bonne image.

a) Le marché du recouvrement

Ainsi positionnée, l'entreprise peut cibler son marché. Tous les agents économiques sont des cibles potentielles. A partir du moment où il y a échange, il y a souvent crédit et à partir du moment où il y a crédit, il y a risque et donc besoin de sécurité. La seconde question qui se pose alors est de savoir si les clients seront prêts à accepter l'innovation. On a certes identifié une lacune d'utilisation sur le marché de l'externalisation de la gestion du poste clients au Cameroun. Mais s'agit-il là d'une réelle opportunité ou des prémisses d'un échec ? Pour le savoir, identifions les consommateurs potentiels. Etant donné la grande lacune d'utilisation, il y a très peu de consommateurs actuels. Seules quelques filiales de sociétés étrangères, organismes de crédits et sociétés en difficulté externalisent leur recouvrement. Les prestataires sont également en faible nombre. On retrouve la Coface, dont nous avons déjà parlé, la CNR-F, la SRC³⁴ et les cabinets d'avocats. Nous reviendrons sur le rôle et la place de chacun d'entre eux sur le marché.

Pour développer son service, la CNR-F a distingué les non consommateurs relatifs des produits de recouvrement et les non consommateurs absolus. Ces derniers sont ceux qui n'auront jamais recours à des services de recouvrement. Plusieurs raisons sont possibles. Soit les créances dégagées par leur activité sont trop petites et non éligibles au recouvrement ; soit ils ne font absolument pas confiance aux extérieurs et sont dans des stratégies d'intégration verticales et d'internalisation ; soit ils n'ont pas accès au produit car il n'y a pas d'offreur. Dans ce cas, en leur rendant le produit accessible, on transforme ces non consommateurs absolus en non consommateurs relatifs. Ceux-ci sont ceux qui pourraient se transformer en consommateurs si la situation évoluait. Ils peuvent ne pas connaître le produit, le trouver trop cher, ou ne pas y avoir accès pour quelque raison que ce soit. Pour toucher ces non consommateurs relatifs et les transformer en consommateurs actuels, la CNR-F développe toute une stratégie de mise en marché, de communication, et de maillage du territoire. Mais pour bien cibler les non consommateurs relatifs auxquels elle s'adresse, la CNR-F segmente sa clientèle. Pour ce faire, elle utilise deux facteurs discriminants : le domaine d'activité et la structure de clientèle. La structuration de la clientèle des mandants détermine l'utilisation qu'ils feront du service et le secteur d'activité, leur réceptivité à ce service.

On distingue alors premièrement les mandants dont les clients sont des particuliers. Ils auront un degré d'utilisation élevé du service de recouvrement du fait de la faible taille et de la multiplicité des créances. Ils l'intégreront plus facilement complètement à leur cycle de production pour se débarrasser d'une gestion lourde et en faire une utilisation structurelle. Ceux dont les clients sont de petites entreprises auront recours aux services assez régulièrement mais préféreront conserver une certaine partie des relations en interne. Leur utilisation sera conjoncturelle. Viennent enfin les mandants dont la clientèle est concentrée en un faible nombre de grandes entreprises.

³⁴ SRC : Société de recouvrement des Créances du Cameroun

Leur utilisation des services de recouvrement sera ponctuelle, pour de grosses créances. Les motivations à la base de la souscription au recouvrement ne sont pas les mêmes. Pour les premiers, il s'agit de gérer les créances, pour les derniers, il s'agit plus de faire contrepoids face à un client trop important

La deuxième segmentation sert à identifier quels sont les acteurs qui seront les plus réceptifs aux services de recouvrement. Ce produit est relativement nouveau sur le marché camerounais. Or, quand un nouveau produit arrive sur un marché, même si le besoin est réel, il faut un certain temps avant que les clients ne l'adoptent. C'est ce qu'on appelle le processus d'adoption. Certains vont être plus aptes que d'autres à adopter le produit de recouvrement. En tant que produit innovant, il doit se tourner vers des clients qui acceptent l'innovation : les innovateurs et les adeptes précoces. C'est vers eux que se tourne la CNR-F. Mais comment les identifier ? On propose quelques critères simples.

L'externalisation de la gestion du poste clients n'est une nouveauté que sur la zone géographique ciblée. On peut donc penser que les acteurs économiques venant de zones où le recouvrement se pratique déjà seront plus réceptifs. Les filiales de multinationales sont en cela une cible intéressante, ainsi que toutes les entreprises ayant une ouverture à l'international. Les entreprises qui ont déjà une bonne connaissance des activités financières soit pour les pratiquer elles mêmes, soit pour y avoir souvent recours, seront également, particulièrement réceptives. Il peut s'agir des banques, des coopératives d'épargne et de crédit ; mais aussi de toutes les entreprises faisant déjà appel à des produits d'externalisation ou de sous-traitance. Les sociétés récentes et dynamiques, faisant preuve de modernité en général sont également des cibles. Cette analyse est confirmée par les premiers clients effectivement touchés, parmi lesquelles on dénombre deux multinationales, une banque et une coopérative.

Pour toucher les clients ciblés, la CNR-F s'implante dans les endroits où les échanges sont nombreux et d'un volume suffisamment important, c'est-à-dire les grandes villes : les capitales économiques et politiques des pays ciblés. Il s'agit de Douala et Yaoundé pour le Cameroun, en phase de lancement, puis des autres capitales de la CEMAC, et sur le long terme, la CNR-F a des ambitions panafricaines. Les entreprises sont par la suite prospectées une à une, par courrier ou par le biais de relations interpersonnelles.

b) Les autres acteurs de la branche d'activité

Pour bien s'implanter sur un marché, il faut également tenir compte de la branche d'activité et des autres acteurs de cette branche : les concurrents ou partenaires. Nous avons déjà évoqué les acteurs, il y a la Coface, la CNR-F, la SRC et les cabinets d'avocats. La Coface partage un de ses segments de marché avec la CNR-F puisqu'elle s'adresse, entre autres, aux filiales de sociétés étrangères et aux multinationales. En tant que société étrangère elle-même, elle dispose d'un avantage comparatif sur ce segment.

La SRC est quant à elle une société publique placée sous tutelle du ministère des finances. Créée par décret en 1989 sa vocation première était la liquidation des banques à capitaux mixtes, public privés, en faillite dans le cadre des plans d'ajustement structurels. En 1991, un nouveau décret élargit sa vocation. Elle peut étendre son activité à toutes les banques, en liquidation ou non. Elle a aujourd'hui en portefeuille huit banques en liquidation et trois autres pour lesquelles elle dispose d'un mandat de recouvrement. Son objet est l'assainissement du secteur bancaire et, par extension, de l'économie.

Elle lutte principalement contre les grands débiteurs « *des hautes sphères de l'administration et du monde des affaires* » (Doo Bell, 2006). La SRC vise donc plutôt les banques en grande difficulté et les grands comptes.

La présence de la Coface et de la SRC sur le marché depuis plus de dix ans nous rassure sur la possibilité d'exercer ce type d'activité. La Coface n'exerce néanmoins que pour le compte de quatre clients. De même, la SRC n'est mandataire que pour trois banques. Il y a donc une grande place libre sur ce marché puisque ce sont ces deux seuls acteurs, présents sur des segments bien précis, qui constituent une concurrence frontale pour la CNR-F.

Il y a également des concurrents de premier niveau, c'est-à-dire ceux qui ne visent pas les mêmes clients. La Coface et la SRC sont des concurrents frontaux sur certains segments et de premier niveau sur les segments qui leur sont propres ; respectivement, la liquidation de banques pour la SRC et le commerce international pour la Coface. On peut également évoquer toutes les autres sociétés de recouvrement au niveau international. Elles ne visent pas les mêmes segments géographiques, mais certaines pourraient s'implanter au Cameroun quoique cela ne se soit pas encore produit.

Il nous faut, pour finir, traiter des concurrents indirects. Ce sont ceux qui proposent des produits différents mais qui répondent aux mêmes besoins. Tous les produits que nous avons décrits plus haut, le financement court terme, l'assurance crédit et les autres produits de gestion du poste clients, sont des produits qui, s'ils se développent, feront une concurrence indirecte à la CNR-F. On a également évoqué les cabinets d'avocats. Ils sont classiquement, aux yeux des créanciers, le premier opérateur vers lequel se tourner pour recouvrer un impayé. Mais les avocats ne pratiquent pas le recouvrement amiable et transactionnel. Ils se situent en aval et interviennent aux stades précontentieux et contentieux. Les services qu'ils offrent ne sont donc pas les mêmes, mais ils s'adressent au même marché et sont présents dans tous les secteurs d'activité. Ils représentent par ailleurs autant des concurrents que des partenaires pour la CNR-F qui doit, pour être crédible vis-à-vis des débiteurs, leur faire appel le cas échéant.

On pourra objecter que si des acteurs sont présents depuis longtemps sur le marché, l'externalisation du recouvrement n'est plus une innovation. L'innovation réside dans le fait que la CNR-F aspire à généraliser ses offres de services à tous les domaines d'activité. Il n'existe aucun opérateur ayant la prétention de s'adresser à tous les agents pour leur offrir des produits de recouvrement amiable.

Mais l'externalisation doit présenter des avantages pour les clients potentiels, comparativement à leurs services de recouvrement internes. Ce sont en fait ces services internes qui représentent le principal concurrent. Ce sont donc les arguments de l'externalisation et son efficacité qui seront déterminants. La CNR-F, pour développer son activité sur le marché que nous venons de décrire succinctement doit se concentrer à la fois sur la prospection de nouveaux clients et sur l'efficacité du recouvrement des dossiers déjà confiés.

2. *Recouvrer et développer le service*

Revenons un instant sur les arguments de l'externalisation du recouvrement. On a déjà largement disserté de cette question du point de vue général mais il nous faut tenir compte des spécificités du recouvrement amiable et transactionnel. Le premier avantage comparatif d'un mandataire par rapport à son mandant est qu'il n'est pas engagé dans la relation ayant eu lieu en amont. Cela constitue toutefois également une limite puisqu'il est moins bien informé que son mandant. Mais il est neutre et peut à ce titre, jouer un rôle de médiateur. Le slogan de la CNR-F : « *Avec la CNR-F, on a l'esprit tranquille* » s'adresse autant aux clients qu'aux débiteurs. Le but est de montrer que l'impayé est préjudiciable pour les deux partis, qu'il peut également être pesant pour un débiteur, s'il est dans l'incapacité de sortir de son endettement. La CNR-F se positionne donc bien dans un rôle d'intermédiation, au service du client mais aussi de son débiteur qui va trouver une opportunité de se désendetter. On part ici du principe que les dettes représentent un poids pour le débiteur, cela n'est pas général. Certains débiteurs seront plus enclins à vouloir se débarrasser de leurs dettes que d'autres.

Dans le cas où l'impayé est lié à un rapport de force, celui-ci peut être renversé puisque le mandataire est mieux outillé que son client, juridiquement et financièrement. Il peut recourir, ou menacer de recourir à ce à quoi ne pouvait pas prétendre le mandant. Nous avons par ailleurs déjà évoqué le dilemme commercial auquel fait face un créancier vis-à-vis de son débiteur. Le mandataire peut se permettre plus de fermeté, dans la mesure de ce que son mandant lui permet. Car un mandataire bien qu'étant un agent distinct de son mandant agit en son nom. Il se doit de ne pas le compromettre. Le mandant et son mandataire sont donc astreints à un échange d'informations permanent et à une bonne communication pour toujours être en accord au sujet de la marche à suivre. Le partenariat est aussi amplifié : le mandataire ne peut se rémunérer que sur ce qu'il reverse à son client. Ses gains sont proportionnels aux gains de son mandant. Nous avons également évoqué la légèreté des produits de gestion. Si le recouvrement intervient longtemps après l'échéance de la dette, cette légèreté n'est qu'amplifiée. Le mandant ayant abandonné toute velléité de recouvrement, le mandataire fait office de dernier espoir pour une cause perdue. Les engagements réciproques sont très minces. En cas de succès, les deux partis y gagnent, en cas d'échec, personne n'y perd puisque le créancier avait déjà ses fonds en souffrance. Mais nous devons encore une fois nuancer nos propos : cette flexibilité reste relative du point de vue du mandataire puisqu'il doit engager des frais avant de pouvoir s'informer de la qualité du dossier repris et d'évaluer les probabilités de recouvrement.

a) Le point de vue et les arguments du mandataire

En engageant des frais pour le recouvrement sans savoir quelle sera l'issue de la transaction, le mandataire prend un risque, il est face à une incertitude. Il reprend les coûts fixes dont son mandant se débarrasse. Nous pouvons illustrer ces difficultés par le cas de la Coopec. En neuf mois, le taux de recouvrement se limite à 2%. Cette société étant en difficulté, elle majore artificiellement sa balance âgée. Les dossiers confiés au mandataire sont en réalité d'une valeur bien plus faible que ce qui est annoncé. Il sera alors difficile pour la CNR-F d'anticiper ses recettes futures. Cela rend la gestion de son budget difficile et incertaine. Les nouveaux dossiers sont les plus délicats mais les difficultés sont compensées par les plus anciens.

La CNR-F se fixe un objectif de taux de recouvrement de 20% annuel. Ces objectifs sont atteints en 2008. Le taux de recouvrement sur les anciens dossiers est de 30%, contre 5% pour les nouveaux dossiers. La moyenne est de 18% sur l'année.

Ce taux de recouvrement correspond à la production, le chiffre d'affaire de la société est lui réalisé sur les commissions de recouvrement, perçues après reversement au mandant. La construction de ce taux de commissions, qui correspond pour le mandant au prix du service, est intéressante. La CNR-F pratique des taux allant de 10 à 30%. Les barèmes sont dégressifs suivant le montant de la créance confiée. Le prix du service comprend également des frais d'ouverture de dossiers. Avant négociation, la CNR-F propose la grille tarifaire suivante :

- 20% pour des créances au dessus de 25 millions de Francs CFA
- 25% pour des créances de 5 millions à 25 millions de Francs CFA
- 30% pour des créances en dessous de 5 millions de Francs CFA
- Frais d'ouverture de dossiers de 50.000 de Francs CFA

Une fois établies, ces conditions sont valables pour tout nouveau débiteur. Le mandant transmet à chaque fois un dossier complet avec tous les documents attestant la créance et l'historique de la relation. Il s'agit, bien entendu, d'une version des faits. Le mandataire ne prend pas parti et retrace l'historique de la relation auprès du débiteur.

Cette gestion au cas par cas des dossiers permet de personnaliser la relation. La CNR-F développe une approche relationnelle entièrement basée sur la compréhension de la psychologie du débiteur et de ses motivations au non remboursement. Retracer cet historique est, du reste, long et coûteux. Le recouvreur peut alors rétablir une certaine proximité avec le débiteur et une pression sociale si celle-ci faisait défaut. Son ton est également important. On a vu que dans le cas des banques, les voies de recouvrement pouvaient être inadaptées, passant directement d'un courrier de relance impersonnel et sans incidence à une voie judiciaire, brutale. Le recouvrement amiable et transactionnel se situe donc à l'intermédiaire. Le ton sera d'abord cordial et c'est toute une relation qui reprend. Si le débiteur ne respecte pas les engagements qu'il prend auprès du recouvreur, ou en l'absence de réaction de sa part, le ton pourra changer.

La relation entre le mandataire et le débiteur commence en général par l'envoi d'une mise en demeure de payer. Ce courrier a pour objet de notifier le débiteur que le dossier a été transmis. Si le débiteur n'est pas localisé, ce qui peut être le cas pour un particulier, une société ayant fait faillite ou une PME, la première étape, avant envoi du courrier sera la localisation. Cette étape peut prendre beaucoup de temps. Viennent ensuite les réactions du débiteur, puis les négociations pour un protocole d'épuration de dette. En cas d'accord avalisé par le mandant, on signe un moratoire et le remboursement peut commencer. En l'absence de réaction, on rend visite au créancier. Après trois relances ayant objet la mise en demeure de payer, la CNR-F ouvre un processus d'injonction de payer et de précontentieux. C'est ensuite au mandant de prendre en charge les frais de justice. On fait alors intervenir un cabinet d'avocats. Mais le processus s'arrête le plus souvent en amont. Le débiteur préfère souvent se débarrasser de sa dette devenue trop encombrante entre les mains d'une société de recouvrement. C'est sinon le mandant qui préfère arrêter le processus. Les agents sont le plus souvent réticents à entrer en contentieux, cela engendrant de grands frais pour des résultats trop incertains. D'autant plus que rester en des termes relativement bons avec un client est préférable. La perte de réputation inhérente à une attaque au tribunal pouvant être plus préjudiciable que la perte de la créance. La CNR-F reste, en cas de contentieux, un adjuvant de poids. Elle est bien infiltrée dans le système judiciaire, elle peut faire bénéficier son mandant de prix préférentiels et d'une efficacité accrue.

Tout ce processus est relativement efficace, les chiffres en témoignent. L'autre question est celle du développement. Pour développer ses services, la CNR-F doit pouvoir vendre son produit. Cela se fera au cours du processus de prospection, un mandataire doit gagner la confiance d'un client prospect.

b) Une réciprocité de l'asymétrie d'information, le point de vue du mandant

Au moment du remboursement, plusieurs configurations sont possibles. Le débiteur peut payer directement entre les mains de son créancier qui reverse ensuite au mandataire les commissions qui lui sont dues. Le débiteur peut encore payer entre les mains du mandataire qui lui remet un reçu et reverse ensuite au mandant. A ce moment, le mandataire peut soit reverser la totalité de la créance au mandant et se faire payer ses honoraires ensuite ; soit reverser la créance, déduction faite des commissions. Ces modalités de remboursement peuvent être précisées dans la convention de collaboration. En pratique, cela est rarement le cas et il y a, la plupart du temps un vide à ce sujet. Le choix est laissé au débiteur, le contrat reste souple pour augmenter les chances de remboursement. Refuser un versement sous prétexte que le mandant veut l'avoir entre ses mains propres serait mal venu et le débiteur pourrait douter de la légitimité du mandataire. Ces modalités de versement peuvent générer des cas de conflits : si la créance est payée trop vite entre les mains du mandant, il peut arguer l'avoir recouverte lui-même et refuser le paiement des commissions. Mandant et mandataire se doivent une confiance réciproque. Ce que cette question de flux et de détention des fonds soulève, c'est encore une fois le problème de l'aléa moral.

Toute l'originalité des produits de gestion où un mandataire doit recouvrer pour le compte de tiers est que les flux financiers vont dans les deux sens. Le mandant est à la fois client, puisqu'il fait appel aux services du mandataire, et fournisseur, puisque c'est lui qui fournit les dossiers. De même si l'on inverse la proposition, le mandataire est à la fois fournisseur puisqu'il offre ses services et client puisqu'il reprend un dossier sur lequel il devra engager des frais. L'aléa moral et l'asymétrie de l'information sont donc, elles aussi, à double sens. Dans un premier temps, c'est le mandant qui détient le plus d'informations sur le dossier. L'asymétrie est à son avantage. Pendant le processus de recouvrement, le mandataire récolte de nouvelles informations et fait avancer les négociations. C'est lui le mieux informé à ce moment. L'asymétrie penche alors dans l'autre sens.

Un mandant, quand il signe un contrat et qu'il donne mandat de recouvrer en son nom à un prestataire ne sait pas si celui-ci fournira les efforts nécessaires pour recouvrer, s'il sera efficace, ni si une fois les fonds recouverts, il les lui reversera. Lors des négociations commerciales, les prospects objectent souvent ne pas connaître la CNR-F. Ils sont réticents à payer des frais de dossiers et laisser recouvrer en leur nom une société qu'ils ne connaissent pas. De son point de vue, le mandataire ne sait pas si le mandant lui fournira des dossiers de qualité, ni si celui-ci paiera les honoraires une fois rentré en possession de ses fonds. Il peut mentir sur la situation réelle. Il peut augmenter artificiellement le montant de ses créances ou mentir sur la qualité du dossier, pour peser dans les négociations et faire baisser les taux.

Ce problème s'incarne dans la négociation des frais d'ouverture de dossiers, cette question est centrale. Pour le mandant, des frais d'ouverture faibles garantissent l'engagement du mandataire. Si celui-ci est payé aux résultats, on est certain qu'il fournira tous les efforts nécessaires pour les atteindre. Le mandant minimise également sa prise de risque. L'investissement dans l'externalisation étant nul, il n'a rien à y perdre. Du point de vue du mandataire, accepter des frais d'ouverture de dossier faibles est risqué. Le mandant n'ayant rien à perdre, il peut confier des créances totalement irrécouvrables.

Pour palier à cela, il demandera des frais de dossiers plus élevés. Cela lui permet de s'assurer que le client espère réellement tirer quelque chose des actions qui seront engagées. Ils permettent également de couvrir les frais de recherches d'informations, qui peuvent être longues et coûteuses avant d'évaluer la situation réelle du dossier. Il couvre ainsi son risque. Mais le risque, du point de vue du mandant, est qu'il se paie uniquement sur les frais de dossiers. On ne sait pas si le prestataire à qui l'on a à faire fournira tous les efforts nécessaires une fois les frais de dossiers empochés. Les cabinets d'avocats sont constamment accusés de ces pratiques. On leur fait le reproche de ne proposer que des modalités de paiement par honoraires fixes. Etant certains de leur rémunération, ils peuvent fournir un service minimaliste. La confiance que les créanciers leur accordent est donc en recul.

Les négociations entre le mandant et le mandataire aboutissent à une définition des taux de commissions et des frais d'ouverture à pratiquer. Le mandataire doit constamment faire un arbitrage entre une politique de retrait et une politique offensive. En pratiquant des frais d'ouverture élevés, il a accès à une bonne qualité de dossier. Il peut ensuite atteindre une meilleure efficacité, un service de bonne qualité et donc une bonne réputation. Mais en prenant ce parti, son entrée sur le marché est ralentie. Avec une politique offensive les frais de dossiers sont faibles, et la qualité est pareillement faible, l'efficacité est amoindrie. Cette efficacité a par la suite un impact sur sa notoriété. Même si les créanciers ont tendance à être discrets au sujet de l'argent qui leur est dû et la manière dont ils le recouvrent, l'information sur la nature du mandataire, son efficacité et son honnêteté, circule.

Pour chaque parti, il y a donc deux risques. Le risque que l'autre parti ne paie pas ce qu'il doit, chacun en son temps ; et le risque que l'autre parti mente sur les dossiers : soit sur leur qualité, soit sur les efforts fournis pour recouvrer. Un nouveau mandataire sur le marché devra développer sa notoriété en répondant aux besoins des clients. L'externalisation commencera donc par l'aval de la relation car c'est cette partie qui présente le moins de risque pour le mandant.

Quoi qu'il en soit, pour maintenir sa notoriété, et une bonne relation de confiance avec son client, un mandataire doit reverser les fonds recouverts à son mandant. Cela peut sembler évident, mais on a assisté à l'exemple d'un autre cabinet, pratiquant, dans une faible mesure, le recouvrement, qui a fait faillite en ne reversant pas les créances recouvrées à ses clients. Les craintes des clients sont donc justifiées au sujet du non reversement. En ne reversant pas, on perd sa notoriété et on est assez rapidement exclu du marché. Pour une société nouvelle sur le marché, l'enjeu sera alors de se construire une réputation. Sans cela, les clients seront réticents à fournir des créances de qualité. Ils vont donc faire passer un test à leur mandataire en lui confiant les créances les plus difficiles. Confier peu de dossiers, tous très sinistrés, que le mandant est certain de ne pas recouvrer par lui-même ne présente aucun risque pour lui. Par la même occasion, l'efficacité et l'honnêteté du mandataire sont éprouvées.

Les dossiers seront, dans cette phase de test, assez délicats à gérer. Cela explique le faible taux de recouvrement pour les dossiers confiés par la Coopec. La CNR-F classe ses mandants par ordre d'ancienneté : des clients nouveaux qui ne font pas encore tout à fait confiance, aux clients qui font de plus en plus confiance. Cela va se traduire par un gradient d'implication de la CNR-F dans leur gestion, du bas de la relation vers le haut. Pour investir le marché, il sera difficile de commencer par les services du haut, comme le suivi des factures ou l'information. On adopte alors une stratégie d'externalisation par le bas. Il faut avoir des clients à tous les stades, de manière à ce que ceux qui présentent déjà des dossiers rémunérateurs financent les anciens dossiers.

3. *L'externalisation par le bas pour développer la confiance*

L'activité de recouvrement est basée sur la confiance du client vis-à-vis de celui à qui il donne mandat d'encaisser : le client doit pouvoir être sûr que nous n'allons pas disparaître avec sa créance. En s'affirmant comme société de recouvrement à proprement parler, la CNR-F pourra développer un effet de notoriété qui lui donnera plus de crédit aux yeux des mandants. De même, les débiteurs paieront plus facilement une société reconnue efficace.

Une fois le test passé, le mandataire pourra avoir accès à des dossiers de meilleure qualité. Il pourra également offrir d'autres services pour lesquels une relation de confiance plus développée est de mise : services de suivi des factures et d'information. Il s'agira de remonter progressivement dans la relation. Il serait difficile de proposer dès le départ des services d'information et des enquêtes de solvabilité. Les clients pourront douter de la qualité de l'information fournie. De même confier le suivi des factures serait risqué si on ne sait pas à qui l'on s'adresse. Externaliser en commençant par le haut de la relation n'est pas praticable. On commencera donc par mettre sur le marché les services du bas.

En remontant, le premier service que l'on peut offrir est le suivi des factures. Ce service s'appuie en grande partie sur les mêmes arguments que le recouvrement. Il ne s'agit toutefois plus de palier à une incapacité mais d'augmenter l'efficacité. On accélère les règlements, on évite les causes de non paiement, et on dissuade les mauvais payeurs.³⁵ La CNR-F lance ce produit pour traiter les problèmes à leur racine. Le gros avantage d'une gestion dès l'amont est de pouvoir se positionner comme contrôleur de la relation. Le contrat ne peut plus simplement faire office de façade puisque les parties prenantes de la transaction doivent en permanence rendre des comptes au gestionnaire.

Le tableau ci après retrace les étapes d'une relation financière client dans le cas où le suivi des factures est externalisé. Le rôle de chacun des agents est précisé.

³⁵ Un argumentaire commercial pour le lancement du service de suivi facturation est présenté en annexe

Tableau 2 : L'externalisation du suivi des factures (d'après Ngoua Elembe, 2008)

Prospection clientèle.	Mandant
Mise en place des prestations.	Mandant
Définition des normes de produits, production et segmentation du marché.	Mandant
Repérage client / Etude de solvabilité.	Mandant/Prestataire
Conditions générales de vente, mise en place, signature.	Mandant/Prestataire
Livraison des prestations après accord du client suite à la prospection (supply chain).	Mandant
Facturation des prestations ; Préparation ; Edition ; Dépôts.	Mandant
Suivi de la facture chez le client : Contrôle délai effectif de réception ; Vérification de la conformité de la facture / de la prestation reçue / du délai de règlement.	Prestataire
Relance avant date d'échéance	Prestataire
Réponses éventuelles à apporter au client sur sa facture (litige, quantité, texte, taxes, <i>etc.</i>)	Prestataire/Mandant
Règlement : Retrait chèque ou virement espèces chez le client	Prestataire
Reversement : Transfert de chèque au Mandant suite au règlement du client avec situation du compte client.	Prestataire
Remontée des informations sur le client, recueillies pendant le suivi de la facture, au sujet de : sa solvabilité ; ses besoins commerciaux ; sa situation organisationnelle interne ; ses perspectives de développement, croissance ou régression ; <i>etc.</i>	Prestataire
Facture de Commissions / Honoraires de la CNR-F au mandant suite au Recouvrement / Reversement.	Prestataire
Encaissement, Honoraires ; Poursuite de la mission.	Prestataire

L'implication du prestataire commence très tôt, avant même la mise en place des conditions de vente. Cette pratique appelle donc le mandant à des modifications dans sa gestion. Elle est en ce sens assez lourde à mettre en place. Les clients ont tendance à percevoir ce service comme une ingérence du prestataire dans la gestion de l'entreprise. Ce peut être gênant car, si le prestataire est trop regardant quant aux bonnes pratiques de gestion, son client perd sa liberté d'action. Cette relation peut s'avérer être conflictuelle. D'où encore une fois la nécessité d'entrer de manière progressive dans la relation. Il faut d'abord avoir mis en place une relation de partenariat, les politiques réciproques des deux agents doivent être bien comprises. Le prestataire doit connaître les pratiques de son mandant pour s'y adapter et le mandant doit être assuré que le prestataire suivra sa politique.

En développant ces services, la CNR-F se construit une base de données solide. Elle étend par la même occasion sa notoriété. Tout cela peut lui permettre de remonter encore dans la relation et d'offrir des services d'information. Ce service n'est que peu développé à l'heure actuelle, mais la CNR-F se positionne déjà comme entité fédératrice. Elle regroupe ses clients et les fait se rencontrer lors de manifestations.

En organisant par exemple des dîners débats, elle leur permet d'échanger des informations et peut, par la même occasion, communiquer sur ses nouveaux produits. Cela permet aux entreprises de se reconnaître d'un même monde, et de dialoguer sur les pratiques d'externalisation.

Sur ces deux services, de suivi des factures et d'information, le seul concurrent de la CNR-F est la Coface. Ses segments de marché ne se croisent avec ceux de la CNR-F que dans une faible mesure.

Le recouvrement pur est un service très décomposé, plus léger. On recompose maintenant pour remonter le fil de la relation, tout en se restreignant à la composante de gestion. Recouvrer sans gérer présente l'inconvénient de devoir retracer l'historique de la relation, étape longue et coûteuse. Cela présente également le défaut d'être soumis à une information douteuse. En écrivant l'histoire, on a accès à une information plus fiable, le mandataire gagne en efficacité, pour lui et pour son mandant. Partir du bas permet de développer la confiance. Il faut toutefois être sur ses gardes pour ne pas être perçu seulement comme une ultime chance pour les créanciers. Il s'agit donc d'être réactif et de rapidement proposer de nouveaux services pour ne pas s'enfermer dans ce rôle. Offrir de nouveaux produits permet à la CNR-F de se diversifier, et de sécuriser son activité. Les limites du recouvrement sont palliées en remontant au fil de la relation.

4. *La CNR-F, une stratégie de diversification et de créativité*

En étant créative, la CNR-F peut être au plus proche des besoins de ses clients. Cela lui permet de développer des services personnalisés, plus efficaces que des services standards. Toujours dans une logique d'externalisation par le bas, on peut citer un cas remarquable de créativité. La CNR-F s'est adaptée aux contraintes d'un de ses clients en passant du recouvrement de créances à la gestion pour compte.

Un grossiste pour petits commerces était face à de gros problèmes de solvabilité de ses clients. Cette entreprise a fait appel à la CNR-F pour recouvrer ses nombreux impayés. Partant du constat que la plupart de ces petits commerces ne pouvaient plus payer leurs dettes pour des problèmes de gestion, la CNR-F leur a offert un nouveau service, la gestion pour compte de tiers. Les débiteurs se transforment alors en clients. Le principe est simple : la CNR-F rachète les stocks et gère toute la comptabilité et les flux de trésorerie. Elle inspire également une stratégie commerciale, mais ce domaine reste celui du commerçant. La gestion des stocks se fait en partenariat. Le choix des produits est effectué par le commerçant et l'achat se fait avec l'aval de la CNR-F. Celle-ci apporte aussi du personnel pour gérer la caisse et les flux de trésorerie. Il y a ici ingérence totale du prestataire dans les affaires de son client. Cela peut créer des conflits au départ, mais sur le long terme, chacun trouve sa place, le gestionnaire et le commerçant ayant tous les deux intérêt à bien s'entendre pour développer l'activité. La rémunération de la CNR-F se fait sur le résultat, à hauteur de 25%. Ce produit de gestion pour compte de tiers ajoute une composante financière à la composante de gestion. Le prestataire prend un risque au moment du rachat des stocks. Mais il est minime car ce financement n'est pas fongible et du fait de son ingérence, le prestataire ne fait pas face à l'aléa moral.

En phase expérimentale, ce produit a été un grand succès. Le premier client a multiplié son chiffre d'affaire par dix en trois ans. Les nouveaux clients augmentent progressivement leur chiffre d'affaire. Une fois la petite entreprise redressée, elle rachète ses propres stocks et se libère de son gestionnaire. Le secteur d'activité concerné étant particulièrement sinistré, la CNR-F a décidé de s'y spécialiser.

Pour développer ce produit, il faut des conditions bien particulières. Les clients doivent être particulièrement sinistrés et il faut que le gestionnaire soit introduit par un autre acteur. Dans le cas présent, il s'agit du fournisseur. La CNR-F a la volonté de pénétrer d'autres secteurs d'activité pour développer ce service mais la question est de savoir comment s'y introduire.

C'est donc le besoin qui crée le service. Des conditions bien particulières sont nécessaires à son apparition. On peut faire une parenthèse et revenir sur l'affacturage. On voit bien ici que la mise en place d'un cadre légal n'est pas une condition suffisante à son apparition sur le marché. Celui-ci ne pourra pas se développer de manière spontanée et sans que toutes les conditions soient réunies.

Un autre avantage de la gestion pour compte de tiers est que ce produit permet à la CNR-F de s'assurer des revenus stables. Sa rémunération est en effet indexée sur le résultat de son client. Les revenus commerciaux sont relativement stables et ne peuvent que croître à partir du moment de la reprise en gestion. C'est là l'intérêt de la diversification. Offrir un service générant des revenus stables permet de compenser l'incertitude des revenus du recouvrement. Une stratégie multiservice permet de supporter les aléas et de s'adapter à un contexte risqué. Cela permet également de pouvoir offrir plusieurs services à un seul et même client. On a alors un développement garanti et un volume d'activité assuré. La relation de confiance est renforcée puisque l'activité du client est importante pour le prestataire. De même dans l'autre sens, si le client perd le prestataire, il perd par la même occasion tous les contacts que ce dernier a pu développer, tout son carnet d'adresses, toutes ses informations et sa connaissance de l'entreprise, sa politique, sa stratégie, *etc.* C'est tout un savoir faire qui est détruit. La prospection s'en trouve donc facilitée et les relations de partenariat sont plus fortes.

Diversifier ses services présente donc trois avantages : sécuriser l'activité, mieux répondre aux besoins des clients et faciliter la prospection.

Mais cette stratégie a également des limites. En offrant plusieurs services à un seul et même client, on en limite le nombre. Baser une trop grande partie de son chiffre d'affaire sur un faible nombre de clients est risqué. Il y a ici une dichotomie, se diversifier limite les risques mais a comme corolaire direct, une limitation du nombre de clients. Ce qui a l'effet à son tour d'augmenter le risque, car en cas de banqueroute d'un des clients, le prestataire perd une grosse part de son chiffre d'affaire. Mais cette limite est à tempérer, car ayant développé des relations fortes de partenariat, les clients n'auront qu'une faible tendance à se séparer de leur prestataire. A l'inverse, avec une multitude de clients et des partenariats faiblement développés, on risque de faire face à une trop forte rotation des clients. Or pour chaque nouveau client, il faut prospecter et passer le test avant de pouvoir tirer des bénéfices de la relation.

On peut émettre une seconde limite. Un des principaux arguments en faveur de l'externalisation réside dans la spécialisation du prestataire. C'est cette spécialisation qui lui donnera un avantage comparatif vis-à-vis de son client. Avec un prestataire trop diversifié, cet argument perd de sa pertinence. Être présent sur tous les fronts est difficile à gérer. Il y a donc encore une fois un arbitrage à faire : entre une diversification, synonyme de difficultés d'organisation ; et une spécialisation, propre à générer une meilleure performance, mais diminuant la réactivité et l'ouverture aux besoins des clients. Une autre question stratégique réside dans le choix entre s'étendre sur le marché et profiter de la lacune d'utilisation avec un seul produit, ou étendre le nombre de services pour se diversifier. Il faut déjà mener de front la prospection et l'exécution des services. Développer encore de nouveaux services peut conduire à l'inefficacité et à l'échec. Pour soutenir un tel développement, les principaux facteurs critiques de succès pour le prestataire seront l'organisation et la qualité des ressources humaines.

Le tableau ci-après présente la répartition du chiffre d'affaire de la CNR-F par activité. Les valeurs sont présentées à titre indicatif, les montants sont en Francs CFA. On s'intéresse d'avantage à la part de chaque portefeuille d'activité dans le chiffre d'affaire total.

Tableau 3 : Chiffre d'affaires prévisionnel CNR-F par prestation 2007-2012
(d'après Ngoua Elembe et Gruffat, 2008)

Prestations		Recouvr. ³⁶	G.P.C.T. ³⁷	Exp. Fin. et Liqu. ³⁸	Transactions sur sinistres	Prestations diverses	Total
Période							
Année 2007-2008	Valeur	40 000 000	6 500 000	10 000 000	0	8 500 000	65 000 000
	% portef. ³⁹	62%	10%	15%	0%	13%	100%
Année 2009	Valeur	55 000 000	10 000 000	15 000 000	10 000 000	10 000 000	100 000 000
	% portef.	55%	10%	15%	10%	10%	100%
Année 2010	Valeur	65 000 000	15 000 000	18 000 000	12 000 000	15 000 000	125 000 000
	% portef.	52%	12%	14%	10%	12%	100%
Année 2011	Valeur	83 000 000	23 000 000	24 000 000	14 000 000	20 000 000	164 000 000
	% portef.	51%	14%	15%	9%	12%	100%
Année 2012	Valeur	106 000 000	35 000 000	32 000 000	17 000 000	27 000 000	217 000 000
	% portef.	49%	16%	15%	8%	12%	100%
Cumul sur 5 ans	Valeur	349 000 000	89 500 000	99 000 000	53 000 000	80 500 000	671 000 000
	% portef.	52%	13%	15%	8%	12%	100%

Ce compte de résultat prévisionnel estime une croissance relativement constante du chiffre d'affaire, d'une moyenne de 35% par an. Ces prévisions sont réalistes au regard de la croissance antérieure. Mais cette forte croissance présente le risque d'être difficile à soutenir. L'organisation et les ressources humaines seront les facteurs déterminants de réussite. Le chiffre d'affaire est composite, il est le fruit de plusieurs prestations, ce qui traduit la stratégie multiservices de la CNR-F. L'activité est diversifiée dans un souci de sécurisation de l'exploitation. Le recouvrement amiable et transactionnel reste toutefois le principal service puisqu'il est à l'origine de 40 à 60% du chiffre d'affaire.

On voit bien également la part croissante de la gestion pour compte dans le chiffre d'affaires prévisionnel, ce qui nous permet d'illustrer le principe d'externalisation par le bas. Au fil du temps, on remontera dans la relation financière. Le suivi facturation ne tient qu'une faible part du chiffre d'affaire, il figure dans la catégorie prestations diverses.

Nous avons peu traité des transactions sur sinistres. Nous avons seulement évoqué ce produit au moment de traiter du transfert des impayés sur le créancier. Il consiste à prospector des sinistrés pour leur offrir de recouvrer leurs indemnités auprès de leur assureur.

³⁶ Recouvr. : Recouvrement

³⁷ G.P.C.T. : Gestion Pour Compte de Tiers

³⁸ Exp. Fin. et Liqu.: Expertise financière et liquidations

³⁹ Portef. : Portefeuille

De même, nous n'avons pas traité des services d'expertise financière et de liquidation. Ces services ne sont pas des services d'externalisation de la gestion du poste client. Nous avons borné notre analyse aux produits de gestion propres à résoudre les problèmes d'impayés.

En plus de tous ces services, la CNR-F est en lien étroit avec d'autres sociétés de services : Assurix, société de courtage en assurances, et *Mega Management International*, société de conseil et de formation. D'autres projets sont également en phase de développement. Toutes ces sociétés, aujourd'hui indépendantes les unes des autres bien que réunies au sein des mêmes locaux, seront regroupées juridiquement à horizon 2010 au sein d'un groupe : *Titimbe*.⁴⁰ La diversification et la stratégie multiservices sont donc poussées jusqu'au bout.

La CNR-F est à l'heure actuelle en phase de lancement, son activité est donc limitée et on ne peut pas parler d'un impact sur l'économie nationale. Mais on peut d'ores et déjà dire qu'elle répond à sa mission. Le recouvrement fonctionne et les produits de gestion se développent. Il semble donc que l'innovation trouve un public réceptif. Il ne s'agit pas encore d'améliorer le climat des affaires dans sa globalité, mais cela représente une solution de petite envergure. Les sociétés comme la Coface ou la SRC ont, un rôle important. Elles représentent des solutions sur des segments de marché particuliers. La Coface facilite la confiance des investisseurs étrangers. La SRC limite les faillites de banque. La CNR-F s'adresse à tous les opérateurs économiques éligibles à l'externalisation, c'est à dire ceux qui pratiquent des échanges d'un volume important. Ces opérateurs mettent tous sur le marché des produits légers, ou adoptent des stratégies de limitations du risque

⁴⁰ Persévérance en langue Bankon

Conclusion

Les faillites bancaires, les liquidations d'entreprises, les banqueroutes de coopératives d'épargne et de crédit, tous ces phénomènes sont souvent causés par des taux d'impayés trop élevés. Les liquidateurs, assureurs, recouvreurs et entrepreneurs rencontrés sur le terrain s'accordent tous à dire que les impayés sont une cause majeure des faillites au Cameroun. S'ils ne mènent pas à la faillite, ils obèrent sérieusement l'activité des agents. Ces impayés sont un phénomène général, auquel personne n'échappe. Un client qui ne paie pas son fournisseur met celui-ci à son tour dans l'incapacité de payer ses dettes. Par effets systémiques, c'est toute l'économie qui est touchée et la confiance qui est altérée. Les agents vont rationner leurs octrois de crédits pour limiter leur prise de risque. Cela aura pour effet de limiter les investissements. Un tel climat grève les possibilités de développement économique.

Chaque système de crédit présente toutefois des spécificités et sera plus ou moins touché par le phénomène des impayés. La proximité entre créanciers et emprunteurs est un des principaux facteurs de différenciation quant à l'efficacité de chaque système dans le recouvrement. Mais si la proximité est nécessaire, baser le crédit sur des relations interpersonnelles est limité. Pour que les échanges puissent se développer plus largement, les crédits impersonnels doivent pouvoir être efficaces. On peut alors aborder la question des impayés par celle du respect des engagements contractuels. Ils font naître une relation d'affaire et de confiance entre deux agents. Un impayé peut trouver ses origines à tous les stades de cette relation. C'est une succession d'évènements et d'incitations qui vont conduire les emprunteurs au non remboursement.

Les solutions possibles sont de plusieurs types. Celle qui a retenu notre attention est l'externalisation de la gestion du poste client. Les services d'externalisation sont nombreux et peuvent intervenir à tous les stades du cycle d'une relation financière créancier-emprunteur. L'affacturage est la technique la plus complète, elle allie services de gestion, de financement et d'assurance. Elle n'est pas présente au Cameroun mais fait l'objet d'études pour la mise en place d'un cadre légal. Si l'on se pose la question de sa propension à entrer sur le marché, on identifie certains freins. L'affacturage est en effet une technique lourde à mettre en place pour les clients potentiels. Par ailleurs, dans un contexte où les impayés sont très présents, elle présente de trop grands risques pour un cessionnaire éventuel. En décomposant ce service, on trouve certaines complémentarités intéressantes. Les risques des services de financement ou d'assurance seront réduits si on les allie à une composante de gestion des créances. Mais c'est surtout la qualité de l'information qui fait défaut. Se fier à une information biaisée pour octroyer un crédit est délétère, et si elle n'est pas centralisée elle circulera difficilement par la suite. Un agent capable de centraliser une information fiable pourra alors en faire un service aux opérateurs économiques. Il pourra également se permettre d'offrir des services plus risqués d'assurance crédit ou de financement.

Les services les moins risqués restent toutefois les plus à même de se développer. Il s'agit de ceux qui sollicitent le moins d'engagements : les services de gestion pure. Ils présentent en outre l'avantage d'être plus légers à mettre en place pour les clients. Confier ses créances représente pour eux une prise de risque. Dans un contexte où les relations d'affaires se fondent sur des liens de confiance de long terme, les clients seront dans un premier temps réticents à recourir à des services si le prestataire est inconnu. Ils commenceront par le tester en lui confiant d'abord leurs créances irrécouvrables. Ce n'est qu'une fois le test passé et la confiance établie que les prestataires pourront prétendre offrir des services plus complets remontant vers l'amont de la relation créancier-emprunteur. C'est donc par le bas que l'externalisation pourra se développer.

Il existe encore d'autres solutions. On peut proposer des services financiers plus sécurisés, comme le crédit bail ; ou des systèmes impliquant plus l'emprunteur, comme le capital risque ou l'actionariat. Cela permettrait de poser des bases de crédits plus saines, rendant le non remboursement moins attrayant ou plus difficile. La couverture des risques est également intéressante, les services d'assurances limitent les effets de transfert en cas de choc. Promouvoir des produits financiers adaptés et des services d'assurance efficaces représente une piste d'étude intéressante.

L'externalisation de la gestion du poste client nous met face à une dichotomie. Si ces services tirent leurs bénéfices de dysfonctionnements économiques, on pourrait penser qu'une fois les problèmes résolus, ils seront amenés à disparaître. En partant de l'hypothèse que ces services soient aptes à améliorer le climat des affaires, ils joueraient donc à l'encontre de leurs intérêts. A long terme, ils seraient confrontés à une pénurie d'impayés à résoudre. Mais les prestataires sont, au même titre que les autres opérateurs économiques, tributaires du climat des affaires. Si l'environnement est moins risqué, les agents trouvent d'autres motivations à l'externalisation. Il s'agira plutôt de rechercher des gains de spécialisation, de mobiliser d'autres compétences et techniques pour mieux gérer l'exploitation et bénéficier d'économies d'échelle que de palier à une incapacité de recouvrement. Dans un climat plus sain, l'activité d'externalisation du recouvrement sera plus à même de se développer et de bien fonctionner. Il y a donc là un paradoxe : la propension d'une activité de recouvrement à se développer et à fonctionner est inversement proportionnelle au besoin économique de recouvrement.

Par ailleurs, les services d'externalisation de la gestion du poste client, même s'ils se développent, ne pourront avoir qu'un impact limité sur l'amélioration du climat des affaires. Les prestataires ne sont pas altruistes. Tout comme n'importe quel agent privé, ils cherchent à maximiser leurs profits tout en minimisant leurs risques. Le recouvrement des créances ne les intéresse que dans le sens où ils peuvent en tirer des bénéfices. Les effets de leurs activités sur l'économie ne constituent que des externalités positives. Ils n'ont pas pour vocation, à rendre leur environnement meilleur, ni n'en sont capables. Les agents privés sont soumis à l'environnement dans lequel ils évoluent. L'influence qu'ils peuvent avoir sur celui-ci est restreinte. Ils ne peuvent pas sanctionner les impayés et n'ont qu'un faible pouvoir d'incitation au remboursement sur les débiteurs. Jouer un rôle centralisateur pour l'information leur est dans une certaine mesure possible, mais ils ne pourront en aucun cas être exhaustifs. Ils ne peuvent pas non plus améliorer la qualité de l'information comptable, ni l'efficacité du système judiciaire. Une réelle amélioration du climat global des affaires nécessite des changements plus profonds que de simples externalités positives, ne résolvant des problèmes qu'isolément et au cas par cas. Seule une implication plus forte de l'Etat pourrait générer un réel changement. Les prestataires de services sont seulement la seule alternative possible pour des acteurs économiques en mal de recouvrement.

Bibliographie

- ABCA.** 2005a. Le projet de réforme des systèmes de paiement et de règlement. [On-line]. n° 3500 : 11 p. [2009/05/19]. <URL : <http://www.aacb.org/article3500.html>
- ABCA.** 2005b. La centrale de bilans en zone CEMAC. [On-line]. n°3504 : 3 p. [2009/01/26]. <URL : <http://www.aacb.org/article3504.html>
- Atemkeng D.** 2007. Justice camerounaise : la loi de la corruption. *Les chantiers de la société civile camerounaise*. [On-line]. 1 p. [2009/02/11]. <URL : http://www.societecivile-cm.org/index.php?option=com_content&task=view&id=246&Itemid=68
- Banque Mondiale.** 2009. *Doing Business* mesure la réglementation des affaires. [On-line]. [2009/01/13]. <URL : <http://français.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=34>
- BEAC.** 1990. Convention portant création d'une Commission Bancaire de l'Afrique Centrale. [On-line]. 8 p. [2009/04/02]. <URL : http://www.beac.int/cobac/cbC_90-10-16.pdf
- BEAC.** 2008. Décision Du Comité De Politique Monétaire. [On-line]. n°6/CPM/2008 : 1 p. [2009/04/02]. <URL : <http://www.beac.int/pmonetaire/dcpm0607-2008.pdf>
- Berthelemy J.C.** 2000. Préface. In Joseph A. *Le rationnement du crédit dans les pays en développement, le cas du Cameroun et de Madagascar*. Paris : l'Harmattan, p. 7-12. (Bibliothèque du Développement).
- Biboum A.D., Bekolo C.** 2008. Relations client-fournisseur dans le secteur bancaire camerounais : une co-existence des approches transactionnelle et relationnelle. [On-line]. 16 p. 9ème Congrès de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 29-31/10/2008, Louvain-la-neuve, Belgique. [2009/05/31]. <URL : <http://www.google.fr/search?q=Louvain-la-neuve&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:fr:official&client=firefox-a>
- Boulier J.F., Pardo C.** 2005. Mini guide de la gestion pour compte de tiers ou ce que vous avez toujours voulu savoir sur la gestion d'actifs. *Revue d'économie Financière*. [On-line]. 26 p. [2009/02/15]. <URL : http://www.afg.asso.fr/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=209&Itemid=201
- Bowles S.** 1998. Endogenous Preferences : The Cultural Consequences of Markets and other Economic Institutions. *Journal of Economic Literature*. [On-line]. vol. XXXVI, p. 75-111. [2009/01/07]. <URL : <http://www.santafe.edu/~bowles/1998JEL.pdf>
- Braudo S., Baumann A.** 1996. Dictionnaire du droit privé. [On-line]. [2009/05/31]. <URL : <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/recouvrement.php>
- Brousseau E.** 1997. Analyse Economique des Pratiques Liées à l'Externalisation [On-line]. 17 p. Colloque « Aspect Juridiques de l'Externalisation » Centre de Droit des Contrats, 21/11/1997, Lille, France. [2009/03/02]. <URL : http://brousseau.info/pdf/1998_A_EBPAExt.pdf
- Caillé A.** 2004. Marcel Mauss et le paradigme du don. *Sociologie et sociétés*. [On-line]. 36 (2) : p. 141-176. [2009/01/15]. <URL : <http://www.erudit.org/revue/SOCSOC/2004/v36/n2/011053ar.html>

- CEMAC.** 2002. Règlement Relatif aux Conditions d'Exercice de l'Activité de Microfinance dans la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale. [On-line]. n°02/CEMAC/UMAC/COBAC : 25 p. [2009/05/04]. <URL : <http://www.beac.int/cobac/Microfinance/R-CEMAC%20%20N%B0%2001%20-%2002MICROFI.pdf>
- Chendjou L.** 2007. Epargne: Pourquoi les Camerounais préfèrent les Coopecs et les tontines. *Le Messenger*. [On-line]. n° 2007/02/05 : 1 p. [2009/01/15]. <URL : http://www.cameroon-info.net/cin_reactions.php?s_id=18828
- Chendjou L.** 2009. Cameroun, mauvais payeur. *Le Messenger*. [On-line]. n° 2788 : 2 p. [2009/03/27]. <URL : http://www.lemessenger.net/details_articles.php?code=194&code_art=26314
- CIDR.** 2009. Cameroun - Données générales - Situation intérieure - Politique extérieure. [On-line]. 3 p. [2009/05/19]. <URL : http://www.cidr.org/CAMEROUN-Donnees-generales,422.html?artsuite=0#sommaire_1
- Cling J.P., Roubaud F.** 2006. L'appui de DIAL à la coopération économique et statistique française avec l'Afrique. *Stateco*. [On-line]. n°100 : 18 p. [2009/05/08]. <URL : <http://www.insee.fr/fr/insee-statistique-publique/connaitre/stateco/stateco100/stec100f.pdf>
- COBAC.** 2002. Règlement COBAC EMF relatif au champ d'application des règlements COBAC sur les normes prudentielles des EMF. [On-line]. 1 p. [2009/05/30]. <URL : <http://www.beac.int/cobac/Microfinance/R-EMF%202002-01.pdf>
- Courade G.** 2007. L'Afrique des idées reçues. Paris : Belin, 399 p. (Mappemonde).
- Djimeli A.T.** 2007. Cameroun : Corruption, le Cameroun toujours au 1er banc. *Le messenger*. [On-line]. n°27/09/2007 : 1 p. [2009/02/11]. <URL : <http://www.camer.be/index1.php?art=158>
- Djongoue G.** 2007. Fiabilité de l'information comptable et gouvernance d'entreprise : une analyse de l'audit légal dans les entreprises camerounaises. [On-line]. 25 p. La gouvernance : quelles pratiques promouvoir pour le développement économique de l'Afrique 3/11/2007, Lille, France. [2009/03/27]. <URL : http://www.idealasso.org/communications_gouvernance_le_290208/guy_djongoue_communication_dfnitive_2_.pdf
- Doobell J.** 2006. Impunité : Voici les barons qui ont pillé nos banques. *Le messenger*. [On-line]. n° 27/07/2006 : 3 p. [2009/01/16]. <URL : http://www.cameroon-info.net/cmi_show_news.php?id=17858
- Duflo E.** 2009. Crédit et services financiers. [On-line]. 106 p. Chaire savoir contre pauvreté : accès aux instruments financiers, 26/01/2009, Paris, France. [2009/04/21]. <URL : http://www.college-de-france.fr/media/cha_int/UPL8732_credit_french_final.pdf
- Fafchamps M.** 2005. Les institutions de marché en Afrique sub-saharienne. [On-line]. 20 p. Conférence François-Albert Angers de la Société Canadienne de Science Économique 13/05/2005, Charlevoix, Québec. [2009/04/21]. <URL : www.economics.ox.ac.uk/members/marcel.fafchamps/homepage/quebec.doc

- Fankam J.** 2008. Cameroun: Alamine Ousmane Mey « Il faut supprimer la TVA sur les intérêts sur crédit ». *Cameroun Tribune*. [On-line]. n° 26/06/2008 : 5 p. [2009/05/04]. <URL : <http://fr.allafrica.com/stories/200806271080.html?viewall=1>>
- Fénéon A., Delabrière A.** 2007. Conseil, audit juridique, contentieux et arbitrage en Afrique. [On-line]. [2009/03/02]. <URL : <http://www.droit-africain.com/recueil.php?fiche=cameroun-recouvrement-de-creances-et-voies-d-execution>>
- Greif A.** 1998. Théorie des jeux et analyse historique des institutions – Les institutions économiques du Moyen Age. *Annales HSS*. [On-line]. n°3 : p. 597-633. [2009/01/07]. <URL : http://www.pse.ens.fr/hautcoeur/M1_histoireeco/Greif-Annales.pdf>
- Henry A., Tchente G.H., Guillaume-Dieumegard P.** 1991. Tontines et banques au Cameroun. Paris : Karthala, 166 p.
- Hugon P.** 2007. Défaillances du financement du développement et micro intermédiation en Afrique centrale. *Revue Tiers Monde*. [On-line]. n° 192 : 15 p. [2009/05/30]. <URL : <http://www.univ-orleans.fr/leo/micro/hugon.pdf>>
- Ibi Ajayi. S.** 2006. L'IDE et le développement économique en Afrique. [On-line]. Congrès International ADB/AERC sur l'Accélération du Développement de l'Afrique les cinq premières années du 21ème siècle, 2006/11/22-24, Tunis, Tunisie. [2009/01/13]. <URL : <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Knowledge/09484246-FR-FDI-AND-ECONOMIC-GROWTH1-FR-EDIT.PDF>>
- INS.** 2005. Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel (EESI) au Cameroun en 2005. [On-line]. 4 p. [2009/05/14]. <URL : <http://www.statistics-cameroon.org/pdf/EESI.pdf>>
- Janin P.** 2007. « L'accumulation est impossible parce que la redistribution est sans limites ». In Courade G. *L'Afrique des idées reçues*. Paris : Belin, p. 64-70. (Mappemonde).
- Joseph A.** 2000. Le rationnement du crédit dans les pays en développement, le cas du Cameroun et de Madagascar. Paris : l'Harmattan, 269 p. (Bibliothèque du Développement).
- Kamdem E.** 2002. Management et interculturalité en Afrique, expérience Camerounaise. Paris : l'Harmattan, Saint-Nicolas : Les Presses de l'Université de Laval, 433 p. (Sciences de l'administration).
- Lemoine L., Deschanel J.P.** 1993. L'affacturage. Paris : Presses Universitaires de France, 127 p. (Que sais-je, n° 2747).
- Lonsdale J.** 1996. Ethnicité morale et tribalisme politique. *Politique Africaine*. [On-line]. n°61 : p. 98-115. [2009/03/27]. <URL : <http://www.politique-africaine.com/numeros/PDF/061098.pdf>>
- MAEE.** 2006. Document Cadre de Partenariat France-Cameroun, 2006-2010. [On-line]. [2009/03/27]. <URL : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/article_imprim.php3?id_article=40399>
- Malaquais D.** 2001. Anatomie d'une arnaque : feymen et feymanie au Cameroun. *Les Etudes du CERI*. [On-line]. n°77 : 46 p. [2009/03/27]. <URL : <http://www.ceri-sciencespo.com/publica/etude/etude77.pdf>>
- Marazzato P.** 1998. L'affacturage International et la Convention d'Ottawa. [On-line]. Paris : Université de Paris V. 102 p. DESS (Banques et Finances) [2009/01/16]. <URL : <http://www.asf-france.fr/asfcommunication/indexoui/prixasf1999.pdf>>

- Mauss M.** 1923. Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives. *l'Année Sociologique*. [On-line]. Seconde série : 106 p. [2009/01/15]. <URL : http://socioeconomie.free.fr/MAUSS/essai_sur_le_don.pdf
- Mbog Pibasso A.** 2008. Afrique centrale : inadéquation du système judiciaire. *Les Afriques*. [On-line]. n°26/10/2008 : 1 p. [2009/01/19]. <URL : <http://www.lesafriques.com/afrique/afrique-centrale-inadequation-du-systeme-judiciaire.html?Itemid=225?article=10229>
- Mebenga M., Owona-Nguini M., Zibi P.** 2007 Système national d'intégrité Transparency International Etude de pays Cameroun 2007. [On-line]. 71 p. [2009/05/20]. <URL : www.transparency.org/content/download/28092/423070/file/SNI_Cameroun_francais_2007.pdf
- Mopa A.** 2007. La question du financement de l'économie camerounaise. [On-line]. 13 p. [2009/03/27]. <URL : <http://www.cacistes.com/photos/file/article-aruna-mopa.pdf>
- Ngimbog L.R.** 2002. La Justice administrative à l'épreuve du phénomène de la corruption au Cameroun. *Droit et Société*. [On-line]. n°51/52-2002 : p. 301-323. [2009/01/19]. <URL : <http://www.reds.msh-paris.fr/publications/revue/pdf/ds51-52/ds051052-02.pdf>
- Noah Awana A.** 2009. L'audit pour sauver les EMF. *Le messager*. [On-line]. n° 2811 : 1 p. [2009/05/30]. <URL : http://www.lemessenger.net/details_articles.php?code=194&code_art=26685
- OHADA.** 1998. Acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution. *JO OHADA* [On-line]. n°6 : 43 p. [2009/03/02]. <URL : <http://www.droit-afrique.com/images/textes/Ohada/AU/OHADADA%20-%20AU%20Recouvrement.pdf>
- Owona R.** 2007. « La corruption est une affaire africaine impliquant l'Etat et les pouvoirs publics ». In Courade G. *L'Afrique des idées reçues*. Paris : Belin, p. 71-83. (Mappemonde).
- Parthenay C.** 2005. Herbert Simon rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel. [On-line]. 28 p. [2009/04/22]. <URL : http://www.grjm.net/documents/claude_parthenay/Parthenay_Simon.pdf
- Pradier P.C., Teira Serrano D.** 2000 Frank H. Knight Le risque comme critique de l'économie politique. *Revue de synthèse*. [On-line]. n° 1-2, janv.-juin 2000 : p. 79-116. [2009/04/24]. <URL : <http://www.springerlink.com/content/7x711h73p430303p/fulltext.pdf>
- Pricewaterhouse Coopers.** 2006. Opportunités d'investissement dans les TIC et des services e.business en Afrique Centrale. [On-line]. Pro€Invest - CDE 2004© : 28 p. [2009/04/22]. <URL : http://www.proinvest-eu.org/files/pubs/36/NOVATECH%202006%20-%20Etude_sectorielle%20CAF.pdf
- RIBA C.** 2006. Externaliser.Net : Le portail de l'externalisation [On-line]. [2009/01/26]. <URL : <http://www.externaliser.net/>
- Sevaistre P.** 2009. Améliorer le climat des affaires en Afrique centrale : quelques clés pour un dialogue public-privé réussi. [On-line]. 4 p. [2009/01/13]. <URL : http://institut-thomas-more.org/pdf/324_en_PSevaistre-Avril2009.pdf
- Sigué S.P.** 2002. Gérer pour la croissance au Cameroun. Paris : l'Harmattan, 390 p. (Etudes Africaines).

Tchamanbe Djine L. 2009. Les faillites bancaires en Afrique subsaharienne. Paris : l'Harmattan, 354p. (Etudes Africaines).

Trani J.F. 2007. « L'économie informelle est la voie pour un développement à l'africaine ». In Courade G. *L'Afrique des idées reçues*. Paris : Belin, p. 370-375. (Mappemonde).

Transparency International. 2008. Transparency International publie son Indice de Perception de la Corruption (IPC) 2008. [On-line]. 8 p. [2009/05/20]. <URL : http://www.transparence-france.org/e_upload/pdf/cp_ipc_2008.pdf

Walther R., Filipiak E., Uhder C. 2006. La formation professionnelle en secteur informel Rapport sur l'enquête de terrain au Cameroun. [On-line]. 45 p. [2009/05/14]. <URL : <http://www.afd.fr/jahia/webdav/users/administrateur/public/publications/documents-de-travail/ddt17.pdf>

Table des Annexes

Annexe 1 : Spécimen d'offre de services	79
Annexe 2 : Spécimen de Convention de collaboration	80
Annexe 3 : Spécimen de mandat d'encaisser	83
Annexe 4 : Spécimen de protocole de désengagement	84

Annexe 1 : Spécimen d'offre de services (d'après CNR-F, 2008)

Douala, le _____.

**Monsieur le Directeur Général de
Société X
BP 1864 DOUALA**

N° Référence : 221/11/08/CNR-F/JNE/DG

Objet : Recouvrement de vos créances

Monsieur le Directeur Général,

Comme tout Manager, le recouvrement de vos créances commerciales constitue certainement pour vous une préoccupation dans la gestion de votre entreprise.

En effet, depuis plusieurs années, beaucoup d'entreprises de grande envergure comme la vôtre passent des moments difficiles à cause de l'accroissement du volume des impayés qui obèrent leurs résultats. Cela les oblige à faire d'importantes provisions sur le compte clients à la fin de chaque exercice.

La gestion du crédit clients et la capacité de recouvrement de créances sont, de nos jours, des éléments fondamentaux et déterminants de la santé financière de toute entreprise.

C'est dans le but de vous aider à faire tomber le stress des impayés que la CNR-F (Compagnie Nationale de Recouvrement de Créances et d'Expertise Financière) vient vous offrir ses services pour vous appuyer dans votre crédit management et vous permettre de vous concentrer sur votre « core business ».

Dans notre gamme de services, qui se rapporte de manière générale à la Gestion du crédit et des comptes clients, nos produits phares sont les suivants :

- Le Recouvrement Amiable et Transactionnel
- Le suivi facturation
- Les enquêtes de solvabilité, le repérage et la localisation des débiteurs.

Nos prestations ne sont pas rémunérées d'avance. Orange ne paiera qu'en cas de recouvrement effectif, toutes les actions auprès des débiteurs étant préfinancées par la CNR-F.

Nous espérons pouvoir ramener bientôt dans vos caisses toutes les sommes que vous avez chez vos clients grâce à l'efficacité de notre service.

Veillez croire, **Monsieur le Directeur Général**, à l'expression de notre sincère considération.

Pour La CNR-F,
Le Directeur Général

Jopel NGOUA-ELEMBE
Expert Financier Agréé.

CONVENTION DE COLLABORATION N° _____ /2008

Entre les soussignées :

La Société _____ S.A. représentée par son Directeur Général, _____
ayant son siège à _____, ci-après dénommée **la Cliente**,

D'une part,

Et

La Compagnie Nationale de Recouvrement de Créances et d'Expertise Financière (CNR-F), représentée par son Directeur Général, Monsieur **Jopel NGOUA-ELEMBE** ayant son siège à DOUALA, B.P. 5849, sise à l'immeuble FOREVER, route Deïdo-Bonamoussadi, dénommée **la Compagnie**,

D'autre part

IL A ETE CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT :

Article 1^{er} : OBJET

Par la présente convention, la Compagnie s'engage à assurer à la Cliente, contre rémunération et dans le respect des lois et règlements en vigueur, le recouvrement de ses sommes impayées détenues par ses débiteurs - clients, de lui apporter conseils, assistance et représentation en matière de gestion du risque clients.

Article 2 : OBLIGATION DE CONSEILS

A la demande de la Cliente, la Compagnie lui apportera son assistance technique et commerciale en terme de conseils, de consultations écrites et/ou orales, de négociation avec toute personne physique ou morale, de droit public ou de droit privé, dans le domaine du recouvrement et de la gestion du risque clients.

Article 3 : ETUDES ET ENQUETES

A la demande de la Cliente, la Compagnie lui fournira tout renseignement sur la localisation et la solvabilité de tout client, personne physique ou morale en vue d'asseoir sa décision de gestion du crédit clientèle.

Article 4 : DEFENSE EN JUSTICE – PROCEDURE JUDICIAIRE

Les actions de recouvrement menées par la Compagnie sont par essence des actions amiables et transactionnelles. Toute action en justice est décidée par la Cliente qui en supporte les frais. La Compagnie peut néanmoins conseiller à la Cliente des actions dans ce sens, le client restant maître de l'action judiciaire.

Article 5 : FRAIS D'OUVERTURE DE DOSSIER

Tout dossier de recouvrement confié à la Compagnie pour action de recouvrement amiable et transactionnel donne droit à la perception, lors de la transmission du dossier au Cabinet, de la somme de 50.000 FCFA TTC au titre de frais d'ouverture de dossier.

Article 6 : TARIFICATION DES ENQUETES

La Cliente s'engage à payer à la Compagnie des commissions de recouvrement, taxes en sus, selon barème arrêté d'accord parties à l'article 7 ci-dessous.

Repérage client et enquête : 100.000 FCFA par dossier (DOUALA et YAOUNDE)

Enquête de patrimoine : 100.000 FCFA par dossier (DOUALA et YAOUNDE)

En dehors de ces deux villes (DOUALA et YAOUNDE), les frais sont déterminés d'accord parties.

Article 7 : BAREME DE COMMISSIONS DE RECOUVREMENT

La Cliente s'engage à payer à la Compagnie des commissions de recouvrement, taxes en sus, selon le barème ci-après :

- 20 % HT pour des créances au dessus de vingt cinq millions (25.000.000) de FCFA
- 25 % HT pour des créances de 5 millions à 25 millions de FCFA
- 30 % HT pour des créances en dessous de cinq (5) millions de FCFA

Article 8 : PAIEMENT DES COMMISSIONS

8-1 : Les commissions et/ou honoraires de recouvrement sont payées par la Cliente, immédiatement après réalisation du recouvrement par la Compagnie et transmission à la Cliente.

Les commissions peuvent être payées par fraction si le recouvrement est fractionné.

La cliente se réserve également le droit de payer des avances sur commissions à la Compagnie à la demande de cette dernière.

8-2 : Les honoraires de Recouvrement seront dus à la CNR-F sur les sommes recouvrées directement ou indirectement, même en cas de paiement direct, d'abandon total ou partiel de la créance, de révocation du mandat, de retrait ou d'annulation du dossier, quel qu'en soit le motif, pourvu qu'aucun reproche grave ne soit fait à la compagnie.

Article 10 : DUREE ET RENOUVELLEMENT

Le présent contrat, conclu pour une durée de deux (2) ans, courant du 1^{er} juillet 2008 au 30 juin 2010, est renouvelable par tacite reconduction pour la même durée, sauf dénonciation notifiée par écrit par l'une des parties, au moins TROIS (3) mois avant l'expiration de la période en cours.

Article 11 : REGLEMENT DES DIFFERENDS

Tout litige relatif à l'exécution et/ou à la rupture de la présente convention donnera lieu à une tentative de règlement à l'amiable préalable entre les parties.

En cas d'échec, seuls les tribunaux de Douala seront compétents.

FAIT EN DEUX (2) EXEMPLAIRES ORIGINAUX, et ont signés en leur titres et qualités respectifs, à DOUALA, le 26 Août 2008

Pour _____ S.A.

Pour la CNR-F

CONDITIONS GENERALES C.N.R.-F

<p><u>CG-1 :</u> Le Mandant certifie que les créances confiées à la Compagnie CNR-F sont certaines, liquides, exigibles. Il dégage de ce fait le Mandataire de toutes les conséquences de droit en cas de poursuite abusive d'un de ses débiteurs. Les pièces justificatives des créances devront être jointes lors de la remise des dossiers à la CNR-F.</p> <p><u>CG- 2 :</u> Aucune indemnité ne pourra être réclamée à la CNR-F en cas de disparition des pièces qui auraient été confiées, par suite de vol, perte et en général toute cause indépendante de sa volonté. Pour cela, des photocopies des dossiers sont demandées par la CNR-F au Mandant, sauf quelques fois en cas de procédures judiciaires.</p> <p><u>CG- 3 :</u> Après remise du dossier à la CNR-F, le Mandant s'engage à :</p> <ul style="list-style-type: none">- ne pas intervenir directement ou indirectement auprès de son débiteur sans l'accord du mandataire,- communiquer au mandataire toute correspondance ou information concernant les dossiers confiés,- aviser immédiatement le mandataire de tout paiement direct concernant le dossier confié <p><u>CG- 4 :</u> Le Mandant autorise la CNR-F à</p> <ul style="list-style-type: none">- Négocier et accorder tout délai de paiement qu'il jugera utile après concertation avec le Mandant- Délivrer bonne et valable quittance après le paiement par le débiteur. <p>Le Mandant donne pouvoir au Mandataire de recevoir pour son compte, le paiement des sommes dues par les clients débiteurs en ses livres.</p> <p><u>CG- 5 :</u> La CNR-F s'engage à reverser les sommes perçues au plus tard dans les 30 (trente) jours au Mandant. Une réunion de synthèse se tiendra à la fin de chaque première quinzaine du mois suivant.</p>	<p><u>CG- 6 :</u> Les honoraires seront perçus par la CNR-F comme il est indiqué dans la convention de collaboration signée des parties. Si des frais accessoires supplémentaires de recherches ou autres sont nécessaires pour l'action de recouvrement, la CNR-F en informe le Mandant qui, s'il les accepte, doit en supporter la charge</p> <p><u>CG- 7 :</u> Les honoraires seront dus à la CNR-F sur les sommes recouvrées directement ou indirectement, même en cas de retour de marchandises, de paiement direct au mandant, d'abandon total ou partiel de la créance, de révocation du mandat, de retrait ou d'annulation du dossier.</p> <p><u>CG - 8 :</u> Si une créance nécessite une action judiciaire, l'accord du Mandant sera, auparavant, demandé. Les frais de procédure seront à la charge du Mandant ainsi que toutes les enquêtes et recherches hors recouvrement.</p> <p><u>CG - 9:</u> Les factures et notes d'honoraires sont payables à réception.</p> <p><u>CG-10 :</u> Si à l'issue d'un délai de 06 mois, la créance n'a pas pu commencer à être recouvrée, et ce malgré toutes les actions de la CNR-F, le dossier pourra être classé sans prélèvement d'honoraires. Un certificat d'irrecouvrabilité pourra être délivré sur demande du mandant. Néanmoins, nonobstant les délais ci-dessus, le Mandant peut demander la poursuite de l'action de recouvrement par la CNR-F sur le dossier.</p>
---	---

FAIT EN DEUX (2) EXEMPLAIRES ORIGINAUX, et ont signés en leur titres et qualités respectifs, à DOUALA, le 26 Août 2008

Pour _____ S.A.

Pour la CNR-F

Annexe 3 : Spécimen de mandat d'encaisser (d'après CNR-F, 2008)

MANDAT D'ENCAISSER

Nous soussignés, Société _____, S.A. au capital de _____ ,
située à _____, agréée en tant que _____ et qualifiée à _____ ,
représentée par son Directeur Général _____ ,

Donnons mandat à la Compagnie Nationale de Recouvrement de Créances et
d'Expertise Financière (CNR-F), située à l'immeuble Forever, Route Deïdo-
Bonamoussadi, B.P. 5 849 DOUALA, représentée par son Directeur Général,
Monsieur Jopel NGOUA ELEMBE,

De procéder au recouvrement et à l'encaissement des sommes dues à la Société
_____ S.A par notre client dénommé _____ ,

Par le présent mandat, la CNR-F est autorisée à engager toute action efficace et
pourra négocier et transiger en nos lieux et places afin que les sommes dues par
notre client soient soldées.

En foi de quoi, le présent mandat, qui court jusqu'à l'extinction totale de la dette de
notre client dans nos livres, est délivré pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Douala le

Directeur Général

Annexe 4 : Spécimen de protocole de désengagement (d'après CNR-F, 2008)

PROTOCOLE D'ACCORD et MORATOIRE

ENTRE LES SOUSSIGNES

La **CNRF (Compagnie Nationale de Recouvrement de Créances et d'Expertise Financière)** ayant son siège social Douala B.P : 5849 représentée par son Directeur Général **Monsieur Jopel NGOUA-ELEMBE**,
agissant pour le compte de _____.

D'UNE PART

Et

_____ représenté par, _____ agissant pour le compte de _____.

D'AUTRE PART

IL A ETE PREALABLEMENT EXPOSE

Dans le cadre des relations d'affaires, _____ a octroyé en remboursement à _____, un crédit bancaire d'un montant global de _____ en principal, majoré de _____. Toutefois, les sommes reversées à _____ par _____ n'ont pas couvert le montant des crédits alloués, son compte courant restant à la faveur de _____. En vue du règlement de ce litige les parties se sont rapprochées pour définir les modalités d'apurement de la dette de _____ vis-à-vis de _____.

Après discussions,

IL A ETE CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT

Article 1^{er}

_____ se reconnaît débiteur de _____ de la somme de _____.

Article 2

_____ s'engage à payer sa dette entre les mains de la société CNRF agissant pour le compte de _____ suivant l'échéancier ci-après :

_____ **Francs CFA TTC** **par mois à compter du 05 Septembre 2008,**
suivant le calendrier ci-après :

- | | |
|-----------------------|------------------|
| ➤ 05 Septembre 2008 : | _____ Francs CFA |
| ➤ 05 Octobre 2008 : | _____ Francs CFA |
| ➤ 05 Novembre 2008 : | _____ Francs CFA |
| ➤ 05 Décembre 2008 : | _____ Francs CFA |
| ➤ 05 Janvier 2009 : | _____ Francs CFA |
| ➤ 05 Février 2009 : | _____ Francs CFA |
| ➤ 05 Mars 2009 : | _____ Francs CFA |
| ➤ 05 Avril 2009 : | _____ Francs CFA |
| ➤ 05 Mai 2009 : | _____ Francs CFA |

Article 3

Les paiements se feront au plus tard aux dates mentionnées ci-dessus, en espèces, par chèque certifié ou par virement dans un des comptes de la CNRF ou de _____.

Article 4

Tout paiement sera prouvé par un reçu délivré par la société CNR-F pour les paiements par chèque certifié ou en espèces et par la preuve de l'effectivité de l'approvisionnement du compte CNR-F ou _____ en cas de paiement par virement.

Article 5

Le non-paiement d'un seul terme de l'échéancier ci-dessus à la date convenue rend immédiatement exigible et sans aucune formalité préalable l'intégralité de la dette non payée.

Article 6

En cas de recours à l'exécution forcée, les frais occasionnés par cette mesure seront à la charge de _____.

Article 7

Les parties s'engagent à faire homologuer le présent protocole d'accord devant le juge conciliateur du Tribunal de Grande Instance de Douala soit par elles-mêmes soit par l'intermédiaire de leurs avocats.

Article 8

Le présent protocole d'accord produit les effets prévus par les articles 2044 et 2052 du code civil.

Article 9

Tout différend se rapportant directement ou indirectement à la présente convention relève de la compétence exclusive des juridictions de Douala

Article 10

Les parties élisent domiciles aux adresses ci-dessus précisées

Article 11

La force probante de la présente convention s'étend à la fois à ses parties énonciatives et déclaratives.

FAIT EN NEUF EXEMPLAIRES ORIGINAUX

A Douala, le _____

Pour la CNR-F,

Jopel NGOUA-ELEMBE

Directeur Général

Pour _____

Directeur Général