

Les facteurs de la transition du secteur informel vers le secteur formel : Cas des tontines aux coopératives au Cameroun

André KADANDJI

Maître-assistant CAMES en Banque et Finance

Directeur de la Saint Jérôme Management Sciences and Business School de Douala, Cameroun

Email : kadandji@gmail.com

Résumé

Objectif : Cet article vise à analyser les motivations de la transition des associations du secteur informel vers le secteur formel notamment la mutation des tontines en Etablissement de Microfinance de première catégorie, c'est-à-dire les coopératives.

Méthodologie : L'analyse s'insère dans une perspective compréhensive. Pour ce faire, la méthodologie appropriée est la démarche qualitative qui permet d'étudier en profondeur le phénomène. Pour la collecte des données, nous avons interviewé certains responsables des Etablissements de Microfinance de première catégorie qui ont été des tontines par le passé.

Résultats : Il ressort de l'analyse trois catégories des facteurs de transition. Il s'agit des facteurs organisationnels, des facteurs réglementaires et des facteurs de notoriété. Pour cela, il est recommandé de faciliter la transition des tontines vers le secteur formel en allégeant les barrières à l'entrée.

Originalité et pertinence : La question de la finance informelle constitue une problématique structurelle forte au Cameroun. Cependant, la plupart des études au Cameroun portant sur les tontines se sont intéressées aux comportements de leurs membres, à leur impact sur la performance des entreprises. Peu d'articles abordent les transitions entre secteurs financiers informels et formels du point de vue microéconomique.

Mots clés : tontines ; Microfinance ; formel ; informel

Factors of the transition from the informal sector to the formal sector: Case from tontines to cooperatives in Cameroon

Abstract

Objective: This article aims to analyze the motivations behind the transition of associations from the informal sector to the formal sector, particularly the transformation of tontines into cooperatives.

Method: The analysis is based on a comprehensive perspective. The appropriate methodology is a qualitative approach which allows for an in-depth study of the phenomenon. For the data, we interviewed some managers of first category microfinance institutions that had been tontines in the past.

Results: The analysis revealed three categories of transition factors. These are organizational factors, regulatory factors and awareness factors. It is therefore recommended that the transition of tontines to the formal sector be facilitated by lowering the barriers to entry.

Originality and Relevance: The issue of informal finance is a strong structural problem in Cameroon. However, most studies in Cameroon on tontines have focused on the behavior of their members and their impact on business performance. Few articles address the transitions between informal and formal financial sectors from a microeconomic perspective.

Keywords: tontines; Microfinance; formal; informal

Classification J.E.L: C83, G30, M10, M21

1. Introduction

Tous les pays, même les plus industrialisés, ont connu des pratiques traditionnelles de mobilisation de l'épargne et de crédit comme celle que l'on observe aujourd'hui, dans la plupart des pays africains et les pays en développement (Lelart, 2002). L'opérationnalisation de ces méthodes traditionnelles ont été différentes les unes des autres. Nombreux sont des travaux en occurrence celui de Servet (1996) qui montre à suffisance la diversité de ces pratiques informelles notamment celles des tontines. Les tontines sont des associations d'épargne et de crédit rotatif populaires en matière de financement au Cameroun. Les pratiques tontinières s'assimilent à un ensemble d'activités qui échappent à la régulation par une autorité monétaire centrale ou par un marché monétaire central (Demenet, 2014). Les tenants de la répression financière associent donc la naissance et le développement du secteur informel, à l'inaccessibilité des populations aux produits financiers des banques.

Au Cameroun, jusqu'en 2018, le taux de bancarisation est d'environ 19% (Fall et al., 2021). La plupart de la population est tournée vers la finance informelle qui est fortement ancrée dans sa culture (Kenmegni Noumigue, 2015). La finance informelle se pratique en circuit fermé entre des personnes qui se connaissent ; ce qui rend mineurs les problèmes d'asymétrie d'information. L'argent ne circule qu'au sein des groupes relativement restreints. L'épargne est l'une des sources de l'extension de ce phénomène. Elle occupe une place importante dans ce secteur non réglementé. L'accès au financement est également une motivation de la croissance de la finance informelle. L'on ne saurait oublier le sentiment de vulnérabilité qui caractérise les individus évoluant en marge des services financiers classiques. Ce dernier fait d'ailleurs parti du moteur de la pratique de la finance informelle. Les individus mettent un point d'honneur à épargner afin d'être capable de gérer des événements imprévus.

Une étude menée en 2016 par le ministère des finances, montre que plus de 60% de la population camerounaise préfère épargner dans les tontines, plutôt que de se confier aux Etablissements de Microfinances, alors que son univers est assez risqué du fait de son caractère informel. En effet, les risques de détournements des fonds collectés et les risques de faillite de l'association sont perpétuellement présents. L'absence d'une réglementation formelle est source de controverse dans la sécurisation de l'épargne et le respect des engagements au sein des tontines. En plus, les activités pratiquées dans ces associations sont non recensées et exercées avec peu de capital et beaucoup de main-d'œuvre non qualifiée. Selon Bouman (1995) et Servet (1995), le risque est inhérent à toute relation financière. Cependant, il est plus prononcé au niveau des pratiques informelles, car elles ne disposent pas de règles encadrées par une autorité crédible. L'allocation des ressources par les tontines est peu optimale, ce qui caractérise une faible accumulation du capital. En outre, il se pose un problème de traçabilité des opérations ou transactions financières (Servet, 1995). Il n'en demeure pas moins que les tontines font face à de nombreuses limites au fil des années, d'où l'importance de la formalisation des tontines. En effet, selon Demenet (2014), à long terme une économie entièrement formalisée est souhaitable. Surtout que la transition de la finance informelle vers la finance formelle aboutira assurément au respect des droits sociaux des membres des tontines et à la création d'emplois décents.

La question de la finance informelle constitue une problématique structurelle forte au Cameroun. La migration des acteurs du secteur informel vers le secteur formel est un objectif essentiel pour le gouvernement (Bureau International du Travail, 2015). Pour y arriver, il faut déterminer les besoins réels des acteurs du secteur informel. Cependant, la plupart des études au Cameroun portant sur les tontines se sont intéressées aux comportements de leurs membres (Bekolo-Ebe et Bilongo, 1989), à leur impact sur la performance des entreprises (Tello Rozas et Gauthier, 2012), à la question du dualisme financier et de la survie de ces institutions informelles (Kemayou et al., 2011). Hormis, la dynamique macro-économique du secteur informel et le rôle du secteur informel, peu d'articles abordent les transitions entre secteurs financiers informels et formels du point de vue

microéconomique (Demenet, 2014). Or, compte tenu de l'importance de la formalisation des activités des tontines, on peut s'interroger sur les facteurs de mutation de ces dernières en institutions de microfinance. Pour cela, nous nous posons la question de recherche suivante : quelles sont les éléments qui justifient le choix de la transformation d'une tontine en une coopérative ? Ce qui est en jeu dans cet article, au-delà des caractéristiques de ces institutions informelles, c'est la question des éléments expliquant la mutation des tontines dans un contexte de changement du comportement des épargnants. L'objectif de cet article est de déterminer les facteurs de transition des tontines vers le statut d'Etablissement de Microfinance (EMF) de première catégorie c'est-à-dire les coopératives avec conseil d'administration.

Selon Demenet (2014), la vision théorique dominante dans le cadre de la transition est celle d'un choix rationnel. En effet, les membres de la tontine en fonction d'une analyse entre avantages et inconvénients du statut légal décident de muter en EMF ou pas. En plus, Seibel (1996) et Lelart (2002) trouvent que la dynamique des tontines est liée aux facteurs suivants : la recherche de la visibilité par les différents membres, la recherche du profit, la meilleure gestion du risque de contrepartie. Pour cela, nous formulons la proposition suivante : *la recherche de la notoriété est un facteur de la transition des tontines vers le secteur formel.*

Les partisans de la transition calculée évoquent la protection juridique à travers l'existence légale conférée par la réglementation comme garantie (Demenet, 2014). Au-delà de l'encadrement de l'activité, on peut également souligner la contribution à la mutation vers le secteur formel du mode d'organisation (Lelart, 2002). Dans cette même perspective nous formulons la seconde proposition de recherche : *le cadre réglementaire est déterminant pour la transition des tontines vers le secteur formel.*

L'ossature de notre travail est constituée de l'évolution du concept de tontine au Cameroun, de l'ancrage théorique de la transition du secteur informel vers le secteur formel et l'analyse est consacrée aux leçons du passage des tontines au statut d'Etablissement de Microfinance de première catégorie au Cameroun.

2. Evolution du concept de tontine au Cameroun

L'économie camerounaise est dominée par les activités agricoles et particulièrement la production des biens primaires. En plus, l'accès au crédit est restreint dans cette économie. C'est dans ce contexte que des institutions informelles de financement telles que les tontines se sont développées. Selon Tello Rozas et Gauthier (2012), ces organisations traditionnelles ont connu un développement avec l'introduction de la monnaie. D'après les informations issues de l'enquête du ministère des finances en 2016, les tontines touchent environ 60 % de la population camerounaise. En effet, l'organisation de ces structures et les coûts de transaction bas sont importants pour leurs membres. Selon Essombe Edimo (1998), la tontine collecte d'importantes encaisses au bénéfice de ses membres. En plus de ces éléments, le développement des tontines au Cameroun a été aussi favorisé par la liquidation des banques suite à la crise financière qu'a connue ce pays dans les années 1980.

L'une des innovations du secteur formel dans le domaine de la finance a conduit à la création des institutions « tampons » comme les EMF. Par ailleurs, la mondialisation a contraint les camerounais à adopter de nouveau comportement en matière d'épargne en adhérant aux institutions formelles (Kemayou et al., 2011). Ceci en dépit des tontines qui ont entretenu depuis longtemps les liens sociaux. Ce changement de comportement est aussi à l'origine de la mutation de certaines tontines à caractères sociaux vers des tontines à visée capitaliste. C'est ainsi qu'on se retrouve avec des tontines qui ont perdu le caractère social tels que les tontines aux enchères capitalisées.

C'est pour améliorer le niveau de bancarisation en luttant contre la pauvreté que la microfinance s'est institutionnalisée (Lhériaux, 2009). En effet, il ressort de la définition donnée par le CGAP en 2012, que les EMF permettent de ramener dans le système financier ceux qui ne peuvent pas avoir

recours aux établissements bancaires. Les EMF fournissent les services et l'assistance bancaire dont les populations ont besoin (Labie, 2009) et participent donc à rendre plus inclusifs les systèmes financiers. C'est ainsi que certains EMF ont intégré certaines méthodes utilisées par les tontines pour mobiliser l'épargne et octroyer les crédits (Basu et al., 2004). On peut se poser la question de savoir si cette proximité entre les deux institutions peut servir de canal de passage de l'informel au formel dans le secteur de la finance ?

3. Le cadre théorique du passage de la finance informelle à la finance formelle

Les populations se sont pendant longtemps organisées entre elles, pour faire face collectivement à leurs besoins (Lelart, 2002). L'originalité de ces comportements mutualistes se perçoit mieux quand on sait que les institutions financières classiques n'ont pas cherché à s'adapter à leurs besoins. L'ensemble de ces pratiques caractérisées d'informelles sont dotées de plusieurs limites. Le secteur offrirait un faible niveau de satisfaction aux besoins financiers de développement. Le système informel s'avère inefficace pour le financement des projets importants. En effet, l'épargne collectée est de courte durée et est redistribuée tout en étant limitée aux revenus des cotisations, ce qui restreint la capacité de prêts. L'informel financier présente des limites, mais il n'en demeure pas moins qu'il continue de jouer un rôle important dans la collecte de l'épargne et le renforcement des capacités productives des populations pauvres (EssombeEdimo, 1998).

3.1. La théorie du changement et le phénomène de mutation des tontines en EMF

La théorie du changement nous permet de comprendre le phénomène de mutation des tontines vers le statut d'EMF. En effet la transition est un tout au sein d'une organisation et nécessite une planification préalable et un certain encadrement. Une finalité qui détermine le changement au sein d'une organisation doit être précisée. L'objet du changement peut naître de la mécontente entre les membres de l'organisation, de la divergence des opinions ou d'une nouvelle vision pour la continuité des activités du groupe. Le but visé par le phénomène de transition des tontines est celui de la pérennité de groupe (Lelart, 2002 ; Bouman, 1995). Pour cela, la vision doit être celle du développement des activités qui doivent être encadrées par des normes plus crédibles et la stratégie serait de rendre compatibles les besoins des membres de l'association aux produits proposés par l'établissement financier nouvellement créé ; tout en se basant sur les principes de solidarité et d'entraide (Seibel, 1996).

Pour parler de changement, il faudrait l'existence d'une organisation. L'organisation est une collectivité d'individus qui interagissent et déterminent le climat de l'organisation. Les psychologues font largement la description de la dynamique du groupe dans les organisations en montrant comment les caractéristiques internes de l'organisation changent au gré des tensions internes résultant de l'interaction entre les acteurs. Nous pouvons citer : l'organisation du travail ; la stratégie¹ ; le système de gestion ; les outils et la culture organisationnelle².

La prise en compte du contexte externe considère que les organisations sont des ensembles dynamiques qui évoluent dans le temps avec leur environnement. Les changements de l'environnement entraînent l'organisation dans un changement. Autissier et Moutot (2003) utilisent deux critères pour caractériser les changements en plus des contingences internes et externes évoquées : le critère d'intentionnalité qui peut être volontaire ou imposé et le critère de temporalité qui peut être brutal ou progressif.

La spécificité de la théorie du changement est double. Elle fait la distinction entre les résultats escomptés et les résultats réels. Elle implique également que les participants se fixent un objectif

¹Le changement peut découler d'une stratégie d'amélioration continue de l'organisation ou de l'entreprise.

²La culture organisationnelle peut favoriser l'émergence de type endogène dans laquelle le changement est considéré comme provenant des acteurs de l'organisation.

final avant de se décider des modes d'actions pour y arriver. La théorie du changement ne peut être assimilée à une simple planification, dont elle constitue plutôt un travail préalable et complémentaire (Clark et Taplin, 2012).

3.2. La régulation comme catalyseur de la transition des tontines vers le secteur formel

Pour les keynésiens, l'intervention étatique est la seule qui puisse aligner dans une économie capitaliste, les intérêts des différents acteurs et d'assurer l'équilibre économique. En s'appuyant sur les objectifs des régulateurs comme la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC), on peut dire que la régulation permet de pallier aux défaillances du marché ; prévenir le risque ; maintenir la stabilité du système, protéger l'épargne publique et lutter contre l'usure. Par conséquent, la régulation doit consister en un encadrement constant et non ponctuel des agents. C'est pour cela que Seibel (1996) pense que l'encadrement technique contribue à l'expansion des institutions formelles. Elle permet d'adopter des modes de fonctionnement favorables à l'équilibre du marché, en assurant une meilleure allocation des ressources.

La première préoccupation du régulateur est la stabilité du système, il doit donc anticiper sur les risques et les encadrer. La nécessité de prévenir le risque découle essentiellement de trois vecteurs à savoir : l'imperfection du marché, la croissance de l'activité et le risque symétrique. L'imperfection du marché vient de ce qu'aucun marché n'est parfait, l'intermédiation financière se caractérise par une forte asymétrie d'information qui pervertit le fonctionnement du marché et le prédispose à la faillite (Hayek, 1937). Le régulateur empêche que l'épargne ne soit complètement investie dans les activités spéculatives ou de transformation financière. Dans la même perspective, il réduit les comportements des agents qui mettent en danger l'EMF et ses clients.

La lutte contre l'usure est l'une des motivations qui guide le régulateur à intervenir sur le marché. Par conséquent il incombe au régulateur de veiller à son interdiction quant à sa pratique sur le marché. La régulation varie selon le secteur auquel il s'applique, il convient donc de se demander ce qu'il en est de cette nécessité dans le cadre des institutions financières notamment de la Microfinance. La nécessité d'encadrer la Microfinance fait aujourd'hui la quasi-unanimité. La régulation définit une vision dominante de ce que doit être une activité ainsi que les vecteurs par lesquels cette vision doit s'imposer à ses acteurs.

3.3. Les facteurs incitatifs de la transition des tontines vers le secteur formel

La finance informelle se pratique à l'échelle locale et se compose d'activités financières directement accessibles, théoriquement à l'ensemble de la population. Le développement d'une organisation au sein de leurs propres normes (dans le sens des lois non écrites) est observé au travers les tontines. Malheureusement, ces associations tontinières rencontrent de nombreuses limites et certaines d'entre elles décident de transiter vers le secteur formel dans le souci de la pérennité.

Les associations tontinières transitent vers un établissement donc l'organe d'encadrement est d'un niveau légal supérieur comme une banque ou une coopérative de crédit (Seibel, 1996). Cependant, on retrouve des groupes d'aide mutuelle appartenant toujours à leurs membres. Ils peuvent être des groupes financiers dont le premier objectif est l'intermédiation financière (associations d'épargne rotative ou non ; associations de crédit) ; des groupes non financiers dont l'intégration dans le secteur formel constitue un objectif secondaire. Pour réduire l'influence de ces groupes, le BIT (2015) recommande la prise des mesures assurant la fourniture effective d'information, l'assistance à la mise en conformité avec la législation et le renforcement des capacités des acteurs. En effet, les activités des groupes d'aide mutuelle sont souvent bien adaptées aux conditions locales, mais elles manquent de compétences techniques de réseaux et refinancement (Seibel, 1996).

La transition vise à renforcer la capacité financière des entités de base comme les groupements d'aide mutuelles et des organisations populaires. Leur possibilité et l'intérêt d'accéder au statut

formel dépend d'un cadre légal et de la maturité financière et organisationnelle. Pour cela, l'Etat doit fournir des incitations et promouvoir les avantages liés à la transition vers la formalité selon le BIT (2015). Dans le pays sans cadre légal adapté pour les associations, elles peuvent changer de statut et constituer une organisation financière semi-formelle et l'enregistrer comme un organisme non bancaire (Seibel, 1996).

L'intermédiation financière comprend également des mesures mises en œuvre pour la modernisation des organisations financières non formelles et pour l'adaptation des structures banques (Banque mondiale, 1989). La formule de micro-crédit est souple, et adaptée aux besoins des personnes qui le sollicitent. Les besoins de ceux qui empruntent ne sont pas seulement un besoin d'argent, à des conditions ou selon des modalités qui peuvent varier beaucoup, voire à la demande. Les besoins peuvent être relatifs à d'autres services, qui sont habituellement associés au crédit. Lelart (2002) distingue trois critères qui accompagnent le micro-crédit et qui constituent, avec lui, la microfinance.

L'encadrement des activités peut être une motivation de la transition vers le secteur formel. Les associations tontinières peuvent décider de devenir des EMF. En effet, l'organisation au sein de l'association devient différente lorsqu'elle change de statut. Les postes sont plus formels et les relations entre les membres sont redéfinies au travers de nouvelles responsabilités ; attribuées qui sont encadrées par des règles. L'emprunteur a besoin d'être conseillé pour une meilleure gestion de son crédit relatif à un projet, pour mieux tenir ses comptes, pour mieux prendre certaines décisions (Lelart, 2005). L'emprunteur a besoin des services d'accompagnement qui sont différents des services financiers mais qui doivent y être associés. Malgré la parenté évidente, la Microfinance est très différente de la finance informelle. Elle se décèle à travers une importance accordée au crédit plutôt qu'à l'épargne, mais il ne s'agit plus de pratiques qui mettent en présence des personnes, on se retrouve dans une institution (Lelart, 2002).

4. Cadre méthodologique de l'analyse de la mutation des tontines en EMF au Cameroun

Notre étude porte sur les EMF de première catégorie qui étaient des tontines par le passé pour identifier les facteurs de mutation des tontines en EMF. Ainsi, la méthodologie de recherche appropriée est celle qui permet d'étudier en profondeur le phénomène de transition en s'appuyant sur la singularité du contexte. Or, les méthodes de recherche qualitatives impliquent la prise en compte de la singularité du contexte (Abaté, 2017). Pour cela, nous adoptons l'approche qualitative qui s'appuie sur l'analyse des discours et des points de vue (Spence, 2007). Ainsi, un échange avec les différents responsables est favorable pour renchérir notre étude. Comme il s'agit d'identifier les motivations des tontines à se muter en EMF, nous allons utiliser les outils et méthodes correspondant à la démarche d'une recherche qualitative. Nous mobilisons trois phases pour la démarche : la collecte des données, la retranscription des données et l'analyse des verbatims. Pour la collecte des données, nous utilisons les entretiens semi-directifs. De ce fait, nous avons choisi le guide d'entretien comme outil de collecte de données. Après les entretiens, nous procédons à la retranscription des données sous la forme écrite des propos enregistrés au préalable auprès des interviewés. Le verbatim facilite l'exploitation des données contenues dans les propos des interviewés.

Les EMF de première catégorie qui ont été des tontines par le passé disposent de toutes les caractéristiques nécessaires dont nous avons besoin. Ainsi, l'entretien avec leurs responsables nous permettra d'identifier les différentes sources de motivations de cette mutation. Pour ce faire, nous avons identifié seize EMF de première Catégorie qui étaient des tontines par le passé. Nous avons pu travailler avec huit d'entre elles du fait de l'indisponibilité et la réticence de certains dirigeants. Les huit EMF de notre échantillon sont constituées de deux en réseaux et six indépendants. Notre choix pour une étude de cas multiples nous amène à dépasser le caractère idiosyncrasique de chaque cas.

Ainsi, nous pouvons procéder à un examen systématique des différences entre les cas et mieux comprendre les motivations de mutation de ces institutions vers le secteur formel (Abaté, 2017).

L'entretien est mené à l'aide d'un guide correspondant à une liste de thèmes, de sujets ou de questions guides sur lesquelles l'enquêteur souhaite que l'interviewé réponde. Ce pendant l'enquêteur ne pose pas toutes les questions suivant l'ordre dans lequel le guide a été conçu ou sous leurs formulations exactes.

Tableau 1:Récapitulatif des thèmes du guide d'entretien

| THEME | OBJECTIFS | SOUS-THEMES |
|--|---|---|
| Identification de l'entreprise | L'objectif ici est d'avoir une certaine connaissance de l'entreprise | -Nombres d'années d'existence, -Type de tontines dans le passé, -Le nombre d'agence disponibles -Origine du capital -Le nombre d'employés par agence |
| Les différentes motivations de la migration vers le secteur formel | Le but recherché est de ressortir les différents facteurs qui ont influencé le phénomène de migration des tontines vers le secteur formel | -Les différentes motivations pour la transition du secteur informel le vers le secteur formel -La pertinence des éléments de notoriété de l'association auprès de ses membres. -L'importance du mode d'organisation dans la migration des tontines du secteur informel vers le secteur formel - La spécificité recherchée dans le secteur formel |
| Les autres facteurs du passage vers le secteur formel | L'objectif est de connaître d'autres facteurs susceptibles d'avoir eu un impact sur la mutation des tontines vers le secteur formel | Les facteurs inconnus, propre en contexte Camerounais |

Sources : Par nos soins

Nous avons rencontré les responsables de huit EMF de première catégorie. La rencontre avait pour but de recueillir leur avis sur les différentes motivations de leur mutation vers le secteur formel. Nous avons recueilli des informations supplémentaires en interrogeant certaines personnes susceptibles de nous les fournir. La rencontre avait pour but de recueillir les avis supplémentaires au cas où les différents responsables auraient omis certaines informations sur les autres motivations de leur mutation vers le secteur formel d'une part. Nous avons d'autre part rencontré les responsables de quelques associations tontinières dans le but de connaître les différents obstacles à leur accession vers le secteur formel. Nous avons un tableau récapitulatif des différents entretiens opérés au près des dirigeants des Etablissements de première catégorie.

Tableau 2: récapitulatif des différents entretiens

| EMF | Fonction de l'interviewé | Durée de l'entretien | Méthode de collecte de données |
|-------|--------------------------|----------------------|--|
| EMF A | Directeur | 08 minutes | Prises de notes |
| EMF B | Directeur | 12 minutes | Prises de notes et enregistrements audio |
| EMF C | Directeur | 15 minutes | Prises de notes et enregistrements audio |
| EMF D | Directeur | 10 minutes | Prises de notes |
| EMF E | Directeur | 10 minutes | Prises de notes |

Sources : Par nos soins

Nous avons pu travailler avec les résultats obtenus de cinq entretiens exploitables sur les huit que nous avons effectués. Au final nous avons retenu cinq cas, nombre qui semble satisfaisant pour de telles études (Abaté, 2017). En effet, pour une étude de cas multiple, il est recommandé un nombre minimum de quatre cas et un nombre maximum de dix cas. Certains auteurs proposent deux ou trois cas lorsque l'objectif de l'étude est de trouver des résultats similaires dans chacun des cas avec un degré de certitude moins important (Abaté, 2017). Nos données ont été collectées à l'aide des outils suivants : les prises de note et des enregistrements audio.

Tableau 3: Identification des EMF

| EMF | Une tontine ou un groupe de tontine | Nombre d'année d'existence | Origines du capital | Type de tontine dans le passé | Nombre d'agences |
|-------|-------------------------------------|----------------------------|---|-------------------------------|------------------|
| EMF A | Un groupe de tontine | 20ans | Fonds propres | À enchère capitalisée | 9 |
| EMF B | Un groupe de tontine | 20 ans | Fonds propres et subventions étrangères | À enchère non capitalisé | 9 |
| EMF C | Une tontine | 50 ans | Fonds propres et réseaux | À enchère non capitalisée | 7 |
| EMF D | Une tontine | 50 ans | Fonds propres et réseaux | À enchère non capitalisée | 7 |
| EMF E | Une tontine | 15 ans | Fonds propres | À enchère capitalisée | 5 |

Sources : Par nos soins

Le tableau ci-dessus met en exergue les différentes informations de cinq EMF dont nous avons échangé avec les responsables. Ceci nous permet de savoir si l'EMF a été une association ou un groupe d'association par le passé, le nombre d'année d'existence de l'EMF, l'origine du capital, le type de tontines qu'elle était avant sa transition et le nombre d'agence dont elle dispose.

Pour des raisons de confidentialités, nous avons procédé à l'anonymat de ces EMF en les nommant EMF A, EMF B, EMF C, EMF D, et EMF E. Nous avons deux EMF qui fonctionnent en réseau et trois qui sont indépendants. Les EMF A et B sont les résultantes des groupes de tontines qui se sont associées pour migrer vers le statut formel, et les autres d'une seule tontine. Les EMF en réseau tiennent leur capital de leurs fonds propres et des subventions de l'organe faïtier. Les EMF de première catégorie constituant notre échantillon, étaient toutes des tontines à enchère par le passé.

5. Présentation des résultats et analyse de contenu

Nous présentons les résultats obtenus de nos différents entretiens. L'analyse des informations collectées a été faite à partir du logiciel Atlas.ti version 9. Nous avons commencé par la retranscription des entretiens. Par la suite, nous avons créé un projet de travail à partir des verbatims importés dans le logiciel. Le Projet créé regroupe tous les verbatim qui sont analysés. La première phase d'analyse des données après l'ajout des documents est le codage. Nous avons fait un codage phrase par phrase en attribuant à chacun un mot clé ou un groupe de mot. Après avoir fait des codages ouverts des différents verbatims, nous avons dû fusionner les codes qui se ressemblaient afin d'avoir des codes pertinents et non redondants. Lors de la deuxième étape, nous sommes partis des codes constitués pour créer des codes groupés selon leurs ressemblances.

Pour la synthèse des résultats de l'analyse des données ressortis de nos traitements, nous mettons en évidence les différents facteurs qui ressortent de l'étude telles que présentés par Atlas.ti version

9. Ces différents facteurs ont été repérés en fonction de leurs occurrences lors de l'analyse des données et peuvent se résumer dans le tableau 4 ci-après.

Tableau 4 : La synthèse des occurrences des facteurs de transition des tontines en EMF

| Facteurs de transition | Items | Occurrences |
|-------------------------------|--|-------------|
| Les facteurs organisationnels | Le changement du mode d'organisation | 4 |
| | La recherche de la pérennité de l'organisation | 3 |
| | La formalisation de l'organisation | 4 |
| Les facteurs réglementaires | L'encadrement par la réglementation | 7 |
| | La sécurité des fonds | 3 |
| Les facteurs de notoriété | La recherche de la crédibilité | 5 |
| | La recherche de la visibilité | 6 |

Source : Par nos soins

5.1. Les facteurs organisationnels

Lors de l'analyse plusieurs éléments organisationnels ont été repérés. Nous avons analysé le contenu en procédant à la combinaison de l'analyse verticale et de l'analyse horizontale permettant de reconstruire les motivations de transition de la tontine vers le secteur formel. Ceci nous a permis de sélectionner les mots ou groupes de mots qui avaient la même signification. Ainsi, en analysant le contenu des avis des différents responsables, nous avons identifié les facteurs organisationnels suivants : le changement de mode d'organisation, la formalisation de l'organisation et la recherche de la pérennité de l'organisation.

Pour ce qui est du changement du mode d'organisation, nous avons reçu plus des avis portant sur le changement organisationnel. Pour le responsable de l'EMF A, le besoin de devenir une organisation formelle a été une solution à un moment donné. D'où le propos suivant : « *Nous avons voulu à un moment donné (...) être une organisation formelle était la solution* ». Pour ce responsable, le mode d'organisation du secteur formel a été un déterminant pour la transformation de leur tontine en EMF. En plus, le responsable de l'EMF B renchérit en appuyant que le mode d'organisation du secteur formel est un aspect non négligeable. On peut relever cet aspect dans sa déclaration suivante : « *Le mode d'organisation du secteur formel se révèle aussi déterminant. Le respect des règles au sein d'une organisation est un aspect non négligeable* ». Le mode d'organisation s'établit à partir d'un certain nombre de normes et de procédures qui doivent être respectés. En plus, le dirigeant de l'EMF C déclare que « *Nous avons souhaité redéfinir notre mode d'organisation pour que nos règles (statuts et procédures) soient plus respectées au sein de l'organisation* ». Ainsi, le souhait de redéfinir le mode d'organisation dans un cadre légal a été une aspiration du groupe.

En ce qui concerne la formalisation de l'organisation, il ressort des discours de certains responsables des EMF que la volonté de fonctionner dans un cadre légal a été déterminant pour la mutation de leur association. L'entretien avec le responsable de l'EMF A nous révèle qu'à un certain moment la tontine a souhaité fonctionner dans un cadre légal. On peut relever cela, dans sa déclaration suivante : « *Nous avons voulu à un moment donné être au contrôle de toutes nos entreprises. Pour cela, être une organisation formelle était la solution* ». Ce dernier a insisté sur le caractère formel comme principale motivation de la transition de leur groupe. Il déclare que : « *Nous nous sommes dit qu'il n'aurait pas mieux d'être une institution formelle d'où notre transition* ».

Pour le dirigeant de l'EMF C parmi les facteurs qui ont contribué à la migration de leur institution vers le secteur formel, on peut citer la recherche de la pérennité. Ceci peut être illustré à travers ces propos : « *Concernant les différents facteurs qui nous ont motivés pour la transition, nous pouvons*

citer comme premier facteur la recherche de la pérennité. Nous ne voulons pas voir notre groupe mourir ». La recherche de la pérennité du groupe est un déterminant ainsi que la définition du mode d'organisation. Cette position est renchériée par le responsable de l'EMF D, pour qui « *La recherche de la pérennité* » est la finalité de la transition de la tontine vers le secteur formel.

5.2. Les facteurs réglementaires

Parmi les éléments ayant favorisé le passage des tontines en EMF, nous avons identifié des motivations liées à la réglementation. C'est ainsi que nous avons regroupé sous le vocable facteurs réglementaires les éléments suivants : l'encadrement par la réglementation et la sécurité des fonds. Ces termes sont revenus plusieurs fois dans les discours de certains responsables des EMF qui ont été par le passé des tontines.

Il faut rappeler signaler que certaines tontines collectent des montants élevés. Pour cela, la sécurité des fonds devient un aspect important pour les membres du groupe. Par exemple dans l'analyse du discours du responsable de l'EMF E, on constate que les membres de leurs tontines ont ressenti un besoin de sécurisation des fonds par le biais de certains placements à un certain moment. Ceci peut être illustré à travers ces propos : « *Dans le passé nous avons été une tontine aux enchères, et nous disposions déjà assez des fonds qui circulaient au sein de l'association. Nous avons souhaité contrôler nos avoir et effectuer des placements pour avoir plus de gains et satisfaire nos différents membres* ». Il en est de même pour le responsable de l'EMF A qui déclare : « *Notre tontine générait déjà assez des fonds et à un moment donné nous avons ressenti le besoin de sécurisation de nos fonds. (.....). Nous sécurisons nos fonds dans des institutions financières notamment les banques. Nous avons voulu à un moment donné être au contrôle de toutes nos entreprises. Pour cela, être une organisation formelle est la solution. Une réglementation plus adaptée se révélait nécessaire pour notre organisation. Nous avons souhaité que nos activités soient encadrées dans une certaine mesure* ». Le responsable souligne également que la réglementation est un aspect ayant contribué au désir de la transition. La réglementation se décline à travers l'encadrement de l'activité.

L'encadrement des activités de la tontine par le respect de certaines règles a été aussi un élément déterminant pour la mutation des tontines en EMF. On retrouve cette volonté dans les propos du responsable de l'EMF D qui déclare : « *Nous avons souhaité que nos activités soient encadrées à l'aide d'un mode d'organisation plus formel (respect des règles et présentation des statuts)* ». En plus, le responsable de l'EMF E pense que le mode d'organisation du secteur formel contribue à l'encadrement des activités à travers la réglementation. Ce responsable dit que : « *Le mode d'organisation à travers la réglementation est un élément à souligner. Ce qui fait en sorte que notre activité soit mieux encadrée et plus contrôlée par le régulateur et notre superviseur* ». Pour le dirigeant de l'EMF C parmi les facteurs qui ont contribué à la migration de leur institution vers le secteur formel, on a l'aspect réglementaire. En effet, ils ont voulu avoir un cadre formel pour l'entraide et la solidarité entre les membres du groupe. Ceci peut être illustré à travers ces propos : « *Concernant les différents facteurs qui nous ont motivés pour la transition, nous pouvons citer comme premier facteur la recherche de la pérennité. (...). L'aspect réglementaire à travers les différents contrôles a également contribué* ». L'occurrence de l'encadrement réglementaire est le plus important parmi tous les facteurs que nous avons identifiés. En effet, on le retrouve dans la plupart des discours des responsables des EMF. Le responsable de l'EMF D déclare : « *Le respect des règles est un aspect non négligeable* ».

5.3. Les facteurs de notoriété

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes aussi interrogés sur la pertinence de la recherche de la notoriété comme facteur de transition du secteur informel vers le secteur formel. Ainsi, nous avons constaté que la recherche de la visibilité et la recherche de la crédibilité ont été très important pour les tontines qui sont passés en EMF. On peut remarquer cela dans le propos du responsable de

l'EMF A ; pour qui la visibilité est un critère important pour gagner la confiance des différents membres. Ce responsable nous dit ceci : « *Quant à la visibilité elle permet que nos adhérents aient une certaine confiance en nous. Le besoin de reconnaissance en tant qu'association viable est un autre facteur de transition* ».

La visibilité est un élément de reconnaissance entant qu'association tontinière viable. Pour le responsable de l'EMF B, la visibilité est la première source de motivation. Ce responsable déclare : « *La visibilité était notre première motivation. Nous avons souhaité être plus crédible auprès de nos membres* ». En plus, étant visible, l'association intègre mieux le tissu économique selon ce dernier : « *(...) pour nous intégrer dans le tissu économique* ». A travers le discours du responsable de l'EMF C, on se rend compte la visibilité est un facteur mobilisation des membres. Ainsi, la recherche de la visibilité s'avère importante pour la mutation des tontines. En effet, le responsable de l'EMF C déclare que : « *Nous avons souhaité que les différents membres aient un sentiment d'appartenance, raison pour laquelle nous cherchons une certaine visibilité* ». Les membres avaient d'avantage besoin du sentiment d'appartenance au groupe qui exerce dans le statut formel. Pour le responsable de l'EMF E, la visibilité est un moyen important de réputation et de la crédibilité. On peut confirmer cela à travers cette déclaration : « *Nous avons souhaité être visible pour avoir une certaine notoriété auprès des différents membres et gagner une certaine crédibilité* ». En plus de la recherche de la visibilité, la recherche de la crédibilité est aussi importante pour la mutation en EMF des tontines. Le responsable de l'EMF E mentionne également la recherche la crédibilité comme un facteur ayant motivé la mutation de leur tontine en EMF. Ceci peut être illustré à travers ces propos : « *(...) avoir une certaine notoriété auprès des différents membres et gagner une certaine crédibilité* ».

6. Discussions et implications managériales

De nos différents échanges avec les responsables des EMF de première catégorie qui ont été par le passé des tontines, nous avons pu ressortir les motivations de la mutation des tontines en coopératives. Certains facteurs se révèlent être importants et d'autres pas. Les facteurs identifiés sont de plusieurs catégories. Cependant, nous avons retenu trois catégories qui nous semblent important : les facteurs organisationnels, les facteurs réglementaires et les facteurs de notoriété. Nous avons regroupé en facteurs organisationnels les éléments liés à la structure de l'organisation parmi lesquels nous avons le changement du mode d'organisation, la formalisation de l'organisation et la recherche de la pérennité de l'organisation. Pour ce qui est des facteurs de notoriété, il y a la recherche de la visibilité et la recherche de la crédibilité. La recherche de la sécurité des fonds et l'encadrement réglementaire constituent les facteurs réglementaires.

Le volet administratif n'est pas le but recherché d'autant plus qu'il n'apparaît pas dans les différents discours. Il faut dire que la plupart des tontines qui ont muté en EMF avaient une bonne organisation. Cependant, nous n'avons pas cherché à savoir si le changement a été planifié ou non pour les différentes tontines. Pour Seibel (1996), la création des nouvelles entités financières devrait être planifiée de manière complémentaire ou consécutive. Ainsi, la mutation vers un statut d'organisation semi-formel est une étape qui peut mener à la transition générale (se transformer en établissement formel). Pour cela, l'Etat doit promouvoir les modalités permettant la réduction des écarts qui existent entre le secteur formel et le secteur informel. Le Bureau International du Travail (BIT) dans son rapport sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle recommande la facilitation de la transition par ses Etats membres. Il propose aux Etats de réduire les barrières à l'entrée des différents secteurs d'activités formelles. Il doit mettre en place des passerelles conduisant au développement d'un ensemble de liens entre ces deux secteurs financiers. Pour Essombe-Edimo (1998), il faut éviter de chercher une suppression brutale du secteur informel. La stratégie d'incitation des tontines à muter en EMF voudrait que le principal (l'Etat) mette en place des mécanismes nécessaires pour accompagner l'agent (la tontine) dans sa transformation.

La transition des tontines devrait être davantage encouragée, car elle contribue d'une manière ou d'une autre au processus de l'inclusion financière. Les tontines qui veulent migrer vers le secteur

formel s'ouvrent en acceptant plus de membres. Ceci afin de disposer d'assez de fonds pour ouvrir une coopérative d'épargne. Les tontines sont également vues comme un lieu d'information. Les membres se retrouvent pour pouvoir échanger par rapports aux différentes opportunités d'investissement, ou pour tout autre type d'informations. D'autres doivent même leur existence du fait qu'elles soient vraiment secrètes et qu'elles ne veulent s'y ouvrir, au public, ni de transition vers le secteur formel. Ce qui dénature leur existence. C'est dans cette perspective que NguebouToukam(2002) dit que « *le lien interpersonnel qui se crée dans les tontines est particulièrement fort et oblige la communauté à soutenir, matériellement et moralement, chacun de ses membres en cas de « coup dur ». Ce lien se construit pas à pas. De même, on rencontre au sein de nombreuses associations, des slogans ou chanson fédérateurs du groupe pour signifier une unité forte. Ce sont la mise en commun ou communication, la participation de chaque membre autour d'une idée qui donnent lieu à la création de la valeur ajoutée non négligeable. En aidant chaque participant dans sa vie quotidienne, le regroupement partage les mêmes valeurs socioculturelles. Les associations informelles d'épargne et de crédit communiquent et renforcent leurs relations dans la confiance à travers la codification des usages, coutumes et rituels* ».

La tontine est un intermédiaire financier flexibilité et souple. En plus, la variation typologique de cette dernière montre qu'elle est une institution innovante. Cependant, il est important de savoir dans quelle mesure cette structure pourrait transiter vers le formel pour financer la petite entreprise au Cameroun. Une observation minutieuse de ces structures pourrait aider à mettre sur pied des stratégies adaptées pour la formalisation de ces institutions. Au Japon, par exemple, les tontines rurales et les tontines urbaines ont donné naissance aux coopératives agricoles et ont profondément modelé la création, dès la fin du XIXe siècle, du système financier moderne du Japon (EssombeEdimo, 1998).

7. Conclusion

Le phénomène de migration du secteur informel vers le secteur formel est vu comme une innovation. Certains partisans de la finance informelle décident de muter vers un environnement dont les activités sont plus encadrées. Ledit environnement est régi par des règles et dispose d'un mode de fonctionnement beaucoup plus transparent, ce qui oppose totalement celui des tontines. Qu'est-ce qui motive cette transition vers le secteur formel d'autant plus qu'il est doté de contraintes réglementaires, qui a priori leur pose problème ? Qu'est ce qui encouragerait donc les tontines à muter vers le statut formel en devenant des EMF ?

Dans le cadre de notre recherche, l'option méthodologique qui découle de la question posée est qualitative. L'analyse du phénomène dans une perspective compréhensive fait ressortir deux facteurs déterminant dans la mutation de l'informel vers le formel : la recherche de la visibilité et le mode d'organisation. Ces deux éléments expliquent en contexte camerounais, le désir de transition des tontines vers le secteur formel. Le désir de la transition s'explique aussi au travers de nombreuses limites dont disposent les tontines ; bien qu'au niveau de la satisfaction des besoins des membres qu'à respect des engagements à échéance. La visibilité est un moyen qui permet de rassurer les différents membres de l'association. Elle garantit une certaine fiabilité et la rend plus crédible aux yeux des différents membres. Pour cela, l'association doit disposer d'un agrément d'exercice obtenu auprès de l'organe de supervision. Le mode d'organisation quant à lui est régi et structuré par la réglementation en vigueur. Au terme de cette étude, on constate que les facteurs déterminant de la mutation des tontines vers les EMF sont liés aux comportements des épargnants au Cameroun.

La nécessité de la transition vers le secteur formel se révèle être une polémique au travers les différentes interventions des auteurs. Les pratiques financières informelles peuvent servir de plateforme d'innovation pour le développement d'un système bien adapté au contexte local. Pour cela, les stratégies visant la transition du secteur informel vers le secteur formel doivent intégrer les spécificités culturelles et sectorielles. Ainsi, pour concevoir les législations, les Etats doivent procéder

à un diagnostic et à une évaluation des facteurs et des caractéristiques de l'informalité. Surtout qu'il est recommandé de faciliter la transition des unités économiques de l'économie informelle vers l'économie formelle en allégeant les barrières à l'entrée.

8. Bibliographie

- Abaté A. M., (2017) « Transition des entreprises informelles vers le formel : Les zones-grises comme stratégie entrepreneuriale de façade », *Revue africaine de management - African management review*, Vol.2, n°1, pp.1-21
- Autissier D., et Moutot, J. M. (2003), *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*, Dunod
- Banque mondiale, (1989), *Rapport sur le développement dans le monde- systèmes financiers et développement*, Washington, pp.134-144.
- Basu A., Blavy R. et Yulek M. (2004), "Microfinance in Africa: Experience and Lessons from Selected African Countries", *International Monetary Fund Working Paper*, WP/04/174
- Bekolo-Ebe B. et Bilongo R. (1989), « Le système des tontines : liquidité, intermédiation et comportement d'épargne », *Revue d'économie politique*, Vol.99, n°4, pp. 616-638
- Bouman F. J. A. (1995), "Rotating and accumulating saving and Credit Association: A Development Perspective", *World Development*, vol. 23, n° 3, pp 371-384.
- Bureau International du Travail (2015), *La transition de l'économie informelle vers l'économie formelle*, Conférence internationale du travail, 104^e session, Rapport V (1).
- Demenet A., (2014) « Transitions entre les secteurs formel et informel en période de crise au Vietnam », *Mondes en développement*, volume 2, n° 166, pp. 73-86
- EssombeEdimo J. R. (1998) « Dynamique financière des tontines : quels enseignements pour le financement des petites entreprises en Afrique ? » *Tiers-Monde*, tome 39, n°156, pp. 861-883
- Fall, M., Kadandji, A. et Kaboré, S. (2021), « La contribution des produits de bancassurance a la bancarisation au Cameroun », *Revue d'analyse économique et financière*, n°1, pp. 89-119
- Kemayou L. R., GuebouTadjuidje F. et Madiba M. S. (2011), « Tontine et banque en contexte camerounais », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol.3, n° 249-250, pp. 163-170
- KenmegniNoumigue G. R. (2015) "Formal, informal and semi-formal sources of finance: Is there any difference amongstCameroonian small enterprises and mediumenterprises?" *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Volume 4, Issue 2, pp. 105-122
- Labie M. (1999), *La microfinance en question – Limites et choix organisationnels*, Editions Luc Pire
- Labie M. (2009), « Microfinance : évolutions du secteur, diversification de produits et gouvernance », *Reflets et Perspectives de la vie économique*, 48(3), 5-6
- Lelart, M. (1990), *La tontine pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement*, John LibbeyEurotext
- Lelart, M. (2002), « L'évolution de la finance informelle et ses conséquences sur l'évolution des systèmes financiers », *Mondes en développement*, (3), 9-20
- Lelart, M. (2005), *De la finance informelle à la microfinance*, Archives contemporaines

- Lhériau, L. (2009), *Précis de réglementation de la microfinance*, Agence Française de Développement
- NguebouToukam J. et Fabre-Magnan M. (2002), « La tontine : une leçon africaine de solidarité », Nantes, 29 et 30 novembre, *Colloque international, Les Sciences de l'Homme en Afrique*
- Seibel H. D., (1996) « Finance formelle et informelle : stratégies de développement des systèmes locaux de financement », *Revue Tiers-Monde*, tome 37, n°145, pp. 97-114
- Servet J. M. (1995), « Epargne et liens sociaux », *Etudes comparées d'informalités*
- Servet J. M. (1996), « Risque, incertitude et financement de proximité en Afrique : Une approche socio-économique », *In Tiers Monde*, tome 37, n°145, pp. 41-57 ;
- Taplin, D. H. et Clark H. (2012), "Theory of change basics: A primer on theory of change", *New York: Acknowledge*
- Tello Rozas S. et Gauthier B. (2012), « Les tontines favorisent-elles la performance des entreprises au Cameroun », *Revue d'économie du développement*, Vol.20, n°1, pp. 5-39
- Von Hayek F. A. (1937), "Economics and knowledge", *Economica*, 4 (13), pp. 33-54