

## **Le Dynamisme Organisationnel Comme Solution Aux Problèmes De Financement Des PME Agricoles en contexte camerounais: une revue de la littérature**

### **Organizational Dynamism as a Solution to the Financing Problems of Small and Medium sized Agricultural Enterprises in the Cameroonian context: a literature review**

**Hortense Marie Lucienne ATANGANA ALENE, (Doctorante)**

Dschang School of Economics and Management,  
Université de Dschang, Cameroun  
**athort75@hotmail.com**

**Date de soumission :** 03/10/2021

**Date d'acceptation :** 20/01/2022

**Pour citer cet article :**

ATANGANA. A M L (2021) « Le Dynamisme Organisationnel Comme Solution Aux Problèmes De Financement Des PME Agricoles en contexte camerounais: une revue de la littérature», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 5 : Numéro 4» pp : 433 – 461

## RESUME

La présente recherche a pour objectif de faire une revue de la littérature sur le rôle du dynamisme organisationnel dans le financement des PMEAs en s'appuyant principalement sur les théories et modèles des organisations. Ainsi, nous avons procédé à une observation participante sur quatre PMEAs, auprès desquelles nous avons collecté des informations aussi bien sur leur processus de création, leur organisation, leurs activités, leurs relations partenariales financières avec le système financier et l'Etat, de même que sur les difficultés auxquelles elles font face. Ces informations ont été complétées par des interviews réalisées auprès des responsables du système financier et des cadres de projets de financement gouvernementaux à l'agriculture. Il ressort que le dynamisme organisationnel des PMEAs se rapporte principalement à une mobilisation interne de capital suffisamment importante pour intéresser les acteurs de financement et la tenue de leur comptabilité pour réduire les risques d'asymétrie informationnelle. Ce qui en référence montre que les PMEAs présentent une faiblesse organisationnelle. Celle-ci justifie la réticence des acteurs de financement y compris les projets publics de leur octroyer des financements. Nous recommandons que les PMEAs œuvrent pour le développement de leur relation de coopération pour devenir des organisations attractives aux yeux du système financier.

**Mots clés :** PMEAs, dynamisme organisationnel, financement.

## ABSTRACT

The objective of this research is to review the literature on the role of organizational dynamism in the financing of SMMEs, based mainly on organizational theories and models. Thus, we carried out a participant observation on four SMMEs, from which we collected information on their creation process, their organization, their activities, their financial partnership relations with the financial system and the State, as well as on the difficulties they face. This information was supplemented by interviews with financial system officials and managers of government agricultural financing projects. The results show that the organizational dynamism of SMMEs is mainly related to an internal mobilization of capital that is sufficiently important to interest financing actors and the keeping of their accounts to reduce the risks of informational asymmetry. This in turn shows that SMMEs have an organizational weakness. This justifies the reluctance of financing actors, including public projects, to grant them financing. We recommend that the SMMEs work to develop their cooperative relationship in order to become attractive organizations in the eyes of the financial system.

**Keywords:** agricultural SMEs, organizational dynamism, financing.

## INTRODUCTION

Dès les indépendances, le Cameroun s'engage résolument dans le cadre de son programme « révolution Verte » dans le développement agricole. Il va mettre en route un dispositif d'investissements et de financement dudit secteur doublé d'une vaste campagne de communication et d'un programme d'éducation des populations à l'agriculture. Ce vaste ensemble contrôlé et piloté par l'Etat va positionner le Cameroun parmi les plus grands pays producteurs et exportateurs de produits de rente tels que le cacao, le café, la banane, le coton et le palmier à huile.

Notons que plusieurs diagnostics posent le problème de la « *faiblesse organisationnelle des PME* » qu'amplifie l'asymétrie informationnelle. Elle serait une contrainte majeure à leur développement et un facteur déterminant à leur exclusion du tissu économique. Et il leur est souvent demandé de faire preuve de dynamisme. A cet effet, il a donc paru important de savoir *quel est le rôle du dynamisme organisationnel dans le financement des PME*. Il faudrait donc comprendre le rôle du dynamisme organisationnel dans le financement des PME. Autrement dit : construire un cadre de référence du dynamisme organisationnel à des fins d'inclusion financière des PME, faire un état des lieux de l'action de financement aux PME et évaluer l'apport du dynamisme organisationnel dans le financement des PME.

D'après le tableau de financement des plan quinquennaux (voir annexe), le volume du financement est progressif depuis le premier plan quinquennal jusqu'au quatrième et les financements sont prioritairement affectés aux infrastructures, au développement rural et à l'agriculture d'exportation. Le cinquième marque l'incapacité de l'Etat à honorer ses engagements. C'est la crise contre laquelle les institutions de Bretton woods imposent les Programmes d'ajustement structurel.

Cependant, les micro-finances dites spécialisées supposées relayer l'Etat dans le financement du secteur privé se refusent à intervenir (Kobou, Ngoa et Moungou, 2009) dans le secteur agricole au même titre que les banques. Et ce malgré le cadre juridique mis en place pour favoriser l'organisation des producteurs avec la loi 90/053 du 19/12/1990 relative à la liberté d'association ; la loi 92/006 du 14/08/1992 relative aux sociétés coopératives et les Groupes d'Initiative Commune (COOP-GIC) ; la loi n° 93/015 du 22/12/93 sur le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) ; et la loi n° 92/007 du 14/08/99 portant code de travail et des syndicats professionnels.

Il semble donc logique que l'Etat, dont les enjeux à l'agriculture sont autant sociaux, économiques que politiques, ait décidé d'intervenir à nouveau dans le cadre de programmes et projets publics ou sur financements conjoints avec les bailleurs de fonds. Dans le cadre de la stratégie de modernisation de l'agriculture au Cameroun dès le début des années 90, les petites et moyennes entreprises agricoles (PME) se voient attribuées un rôle central dans le domaine de la production spécifiquement. Ce positionnement accordé par l'Etat du Cameroun et appuyé par les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux se traduit singulièrement par le cadre légal et réglementaire et des actions où les PME constituent l'outil de mise en œuvre. Le financement de la production agricole constitue l'une des plus grandes articulations desdites actions. Poitevin (1959) relève que la gestion des exploitations agricoles, considérée comme « l'art des combinaisons rentables » préoccupe les praticiens et les scientifiques depuis plus longtemps que le XXe siècle. Des travaux scientifiques sur les changements survenus au cours du temps sur les philosophies agricoles dans le monde montrent qu'ils sont soit idéologiques, soit mercantilistes, soient un mélange hésitant des deux, expliquant ainsi les mutations de l'exploitation familiale vers l'entreprise agricole. Une pluralité

de thématiques est abordée. Chayanov a le mérite d'attirer l'attention sur une donnée fondamentale, à savoir que l'agriculteur attache de l'importance à d'autres facteurs que ceux retenus par la théorie traditionnelle. Colson (1990) s'est intéressé à l'évaluation des performances des exploitations agricoles, la viabilité notamment, qu'il a rapporté à leur endettement. Latruffe (2010), Lachaal (2001) s'intéressent à la compétitivité, à la productivité et à l'efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire. Goussault (1976) aborde la question de l'intervention de l'Etat dans le cadre du développement de l'agriculture. Morvan-Roux (2007) et Bergmann (1959) mettent l'accent sur le cadre d'accompagnement à l'organisation des PMEAs dans les pays développés. Et pourtant, les petits producteurs désormais pour le plus grand nombre organisés au sein de PMEAs ne réussissent pas toujours leur inclusion dans le tissu économique camerounais. A ce sujet, plusieurs travaux abordent la question des contraintes de financement aux agriculteurs (Léon, 1987).

Cette recherche intéresse divers acteurs et à divers titres. Au plan théorique, très peu de travaux scientifiques rapportent les difficultés d'inclusion financière aux caractéristiques organisationnelles des PMEAs. La présente recherche s'inscrit dans cette perspective via une double approche conceptuelle et exploratoire. Au plan pratique, elle apporte des éléments de réflexion/action.

En sciences de gestion, la recherche se caractérise par la multiplicité des positions épistémologiques (positivisme, interprétativisme, constructivisme). Pour le paradigme positiviste, la réalité, exogène à l'observateur, existe en soi : c'est une essence et évidence sensible. Alors, le monde social ou matériel est ainsi extérieur à la cognition individuelle de l'objet, et l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant (Thiétart, et al, 1999) (c'est l'hypothèse de l'objectivité). Le Moigne (1995) rappelle qu'Auguste Comte, fondateur probable du constructivisme disait : "que le mot positif désigne le réel". Tandis que pour les paradigmes rivaux (interprétativiste et constructiviste), la réalité reste inconnaissable dans son essence puisque, on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement. Par conséquent, la réalité (l'objet) est dépendante de l'observateur (sujet). Elle est appréhendée par l'action du sujet qui l'expérimente, on parle dans ce cas, de l'hypothèse phénoménologique par opposition à l'hypothèse ontologique ce qui revient à considérer qu'il n'y a pas de connaissance objective de la réalité : on ne peut la présenter (constructivisme modéré et interprétativisme) voire la construire (constructivisme radicale) (Thiétart et al, 1999).

En ce qui concerne cette recherche, étant plus poussé à comprendre le faible accès des PMEAs au financement des acteurs de financement sous la raison du manque de dynamisme organisationnel, il est apparu que ces travaux sont plus proches du paradigme interprétativiste. Par une observation participante sur quatre (04) PMEAs, les informations ont été collectées dans une période de 6 mois, sur leur processus de création, leur organisation, leur activité, leur relation partenariale financière avec le système financier et l'Etat, de même que les difficultés auxquelles elles font face. Ces informations ont été complétées par des interviews réalisées avec des responsables du système financier et des cadres de projets de financement gouvernementaux. Cette recherche de nature qualitative s'est effectuée de manière itérative entre le vécu et les écrits construisant progressivement son contenu. Il est nécessaire de relever que ce travail est marqué par une expérience personnelle et professionnelle dans le domaine agricole. Ce qui exige de veiller tout au long des travaux sur la fiabilité et la validité des résultats et la qualité des discussions finalement.

Cette recherche est structurée autour de deux grandes parties composées chacune de deux chapitres. *La première partie* est intitulée «*cadre conceptuel et théorique de l'étude de l'apport du dynamisme organisationnel au financement des PME*». Elle s'articule autour du premier chapitre qui examine le dynamisme organisationnel via ses concepts et théories (les théories de l'organisation) ; et du deuxième chapitre qui traite du rôle central du dynamisme organisationnel dans le financement des PME. *La seconde partie* quant à elle est intitulée «*cadre opératoire de l'étude du dynamisme organisationnel et de son apport au financement des PME au Cameroun* ». Elle comprend le troisième chapitre qui énonce la méthodologie de la recherche et le quatrième chapitre enfin qui présente les résultats, leur interprétation et les implications managériales.

## **1. Le dynamisme organisationnel et l'étrécissement de l'offre de financement de la PME: les contours d'un phénomène complexe**

Les difficultés des PME sont diverses et de seuils multiples. Ils relèvent de sa nature, de la nature de son activité et proviennent de son environnement. Comme nous le verrons par la suite, nombreux sont les auteurs qui ont essayé des classifications sans jamais être exhaustifs. Ce qui n'est pas non plus la prétention de la présente recherche. Ici, il est fait une évocation transversale pour avoir les clés de lecture de la faiblesse organisationnelle par rapport aux acteurs financiers auprès desquels les PME recherchent la relation partenariale étroite qui peut favoriser leur développement.

### **1.1. Les acteurs de financement et leur offre au PME**

En Afrique Centrale, les PME jouent un rôle crucial dans la croissance économique et elles contribuent à la création d'un grand nombre d'emplois dont seulement 6,9% sont décents et sont pris en compte dans les statistiques nationales<sup>1</sup>. Elles tendent à augmenter leur superficie de production ce qui implique également un plus grand recrutement et une externalisation des activités en termes notamment d'emplois temporaires à la tâche. Ce qui accroît aussi un impact dans la productivité et leur poids dans l'économie. Les PME restent peu compétitives<sup>2</sup> ce qui constitue une préoccupation de l'Etat. Leurs dimensions restent étroites, leurs techniques culturelles et technologies sont encore archaïques, leur gestion est tout aussi faible avec une tenue subsidiaire de leur comptabilité.

#### **1.1.1. La relation PME et acteurs financiers**

La relation entre les PME et les acteurs financiers au nombre desquels nous comptons autant le système financier que l'Etat est des plus fragiles. Le système financier est l'ensemble des marchés et intermédiaires qui sont utilisés par les ménages, les entreprises et les États pour mener à bien leurs décisions financières. Ce système inclut les marchés d'actions, d'obligations, et autres titres financiers, ainsi que les banques et les compagnies d'assurance. La rareté des données statistiques des PME, tant en ce qui concerne leurs dimensions que dans leurs caractéristiques en ce qui concerne les combinaisons productives et les cadres institutionnels, constituent des éléments pour juger de leur inertie. Pourtant, leur survivance pour nombre d'entre elles au-delà de 10 ans pendant lesquelles, elles alimentent des populations toujours plus importantes à l'intérieur et à

<sup>1</sup> Recensement Général des Entreprises.

<sup>2</sup> Partie I : Environnement des affaires et compétitivité des entreprises camerounaises

l'extérieur du pays, elles font vivre leurs propres familles, paient de nombreux salaires, participent à de nombreuses enquêtes et études, sont sollicités dans le cadre de projets publics essentiellement, représente une justification suffisante pour s'intéresser à leur essor. Et ce d'autant plus qu'elles constituent au nombre des PME en général, le socle de création de la valeur (Feudjo et Tchankam, 2012). Ainsi, de plusieurs rapports intègrent de plus en plus les PME comme acteurs de premier rang dans l'économie nationale. Le DSCE, en ce qui le concerne leur reconnaît le rôle central dans le développement de l'agriculture. En l'absence d'une relation plus globale et plus régulière entre les banques et les PME, l'Etat a décidé d'intervenir.

### **1.1.2. Environnement financier et accès au crédit**

Notre état des lieux de l'environnement financier et par rapport au crédit est emprunté de du rapport sur l'environnement des affaires et compétitivité des entreprises camerounaises. Il établit que le financement des entreprises est en amont de toute stratégie pour la compétitivité. L'exigence d'un personnel qualifié, l'acquisition d'un matériel de production approprié l'extension des activités sur un grand espace géographique nécessitent des moyens financiers importants pas toujours à la portée des entreprises. L'accès aux financements extérieurs en faveur des entreprises reste faible et trop sélectif. Le Cameroun compte 12 banques commerciales dont la clientèle est constituée de particuliers, des responsables des professions libérales, des PME et des grandes entreprises. Ces banques financent des investissements par des crédits à court terme (maximum 1 an) et à moyen terme (maximum 5 ans). Les investissements productifs à moyen et long terme sont pour l'essentiel financés en dehors du secteur bancaire, surtout par autofinancement. Les banques camerounaises s'engagent très peu dans le financement des activités économiques. Pour pallier à certaines insuffisances des banques et venir au secours des délaissés du système bancaire traditionnel le gouvernement camerounais a libéralisé le secteur de la microfinance qui apparaît aujourd'hui comme un complément au financement bancaire. Le financement extérieur des entreprises pose un problème majeur pour leur éclosion, leur activité et leur développement. Pour 37,6% des chefs d'entreprises, la difficulté d'accès au crédit est un obstacle à leur développement. Toutefois, cet obstacle est plus ressenti par les TPE et les PME (près de 42%) que par les grandes entreprises (20%) qui sont pour la plupart filiales des firmes multinationales. Cette corrélation entre la taille de l'entreprise et l'accès au crédit pénalise fortement les TPE et les PME qui ont besoin d'organismes spécialisés de financement et d'encadrement. Les structures telles que le Fonds de Garantie et de Crédits aux PME (FOGAPE), le Fonds National de Développement Rural (FONADER) qui apportaient un soutien au financement des entreprises ont cessé de fonctionner il y a près de deux décennies. L'aboutissement des projets en cours pour la création de telles structures devra booster sans doute l'entreprenariat au Cameroun.

La Douala Stock Exchange (bourse de valeurs), créée en 1999 qui était censée constituer un financement direct aux entreprises et suppléer le financement bancaire n'a véritablement pas décollé. Seules trois entreprises y sont actuellement cotées au jour d'aujourd'hui. Le taux des crédits accordés au secteur privé en pourcentage du PIB est un élément qui peut servir d'appréciation du financement de la croissance par le secteur bancaire. Ce dernier est passé de 26,7% en 1990 à 10,3% en 2003, soit une diminution de plus de la moitié. Ce taux est très en deçà de la moyenne de l'Afrique Subsaharienne (près de 64%). Le tableau ci-dessous qui fait quelques comparaisons internationales met en exergue le faible financement du secteur privé au Cameroun.

Face à ce niveau faible de crédits accordés aux entreprises par les banques, les financements informels se développent. C'est notamment le cas des tontines qui financeraient près de 18% des besoins de financement des entreprises (d'après une étude menée par USAID en 1994).

La responsabilité des chefs d'entreprises est aussi sujet à questionnement. En effet il manque de transparence dans leur gestion. Des résultats du RGE, on a pu noter que seulement 13% d'entreprises tiennent une comptabilité financière au sens du droit comptable régi par l'OHADA. Il se pose donc un problème de gouvernance économique. C'est une situation préjudiciable dans la mesure où la tenue d'une bonne comptabilité constitue un élément-clé de la transparence et de la gouvernance économique dans une entreprise condition absolue à l'accès au crédit. Des efforts importants sont à faire pour astreindre les entreprises à se conformer aux directives du droit comptable OHADA. La mise en application du droit des affaires est une difficulté non encore réglée au Cameroun qui est l'une des parties hautes contractantes au traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique. L'acte uniforme relatif au droit commercial, dans son article 13 indique que « tout commerçant, personne physique ou morale doit tenir un journal, enregistrant au jour le jour ses opérations commerciales. Il doit également tenir un grand livre avec balance générale récapitulative ainsi qu'un livre d'inventaires. Ces livres doivent être tenus conformément aux dispositions de l'acte uniforme relatif à l'organisation et à l'harmonisation de la comptabilité des entreprises ». L'article 17 de l'acte uniforme précise que « toute personne morale commerçante doit également établir tous les ans ses états financiers de synthèse. Les dispositions du plan comptable s'appliquent à toute personne physique ou morale soumise à l'obligation légale d'établir des comptes annuels comprenant le bilan, le compte de résultats et une annexe sous réserve des dispositions qui leur sont spécifiques. » Les pouvoirs publics, pour atteindre les objectifs fixés par les Etats parties signataires du traité OHADA doit organiser la mise en application du droit comptable pour encourager la tendance des entreprises à tenir une comptabilité financière. Celle-ci conduit à la vulgarisation des états financiers de synthèse (bilan, compte de résultats, DSF) qui sont des documents essentiels pour les actionnaires, le banquier, les bailleurs et tous les investisseurs et l'Etat qui a besoin des statistiques économiques pour confectionner les indicateurs macroéconomiques.

La production des états financiers formels est en effet un critère important d'éligibilité des entreprises aux crédits bancaires traditionnels et au financement des principaux partenaires du gouvernement. Malgré la surliquidité des banques et établissements financiers, les difficultés qu'éprouvent les PME pour obtenir des crédits bancaires proviennent en partie de leur incapacité à présenter des bilans certifiés par les experts comptables. Dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi, le Gouvernement s'est engagé à réduire « les difficultés d'accès aux financements » des entreprises. L'accompagnement de ces entreprises dans la tenue de comptes en constituerait un des moyens les plus efficaces.

## **1.2. Le cercle vicieux du sous financement des PME**

L'agriculture tropicale, parce qu'essentiellement extensive et de subsistance, ne parvient toujours pas à satisfaire convenablement les besoins alimentaires et économiques des populations concernées. D'où la nécessité de la faire évoluer, de la moderniser. Sous l'angle politique l'on se pose la question si l'on doit la faire migrer vers une agriculture intensive. Mais ce passage heurte

à une série d'obstacles qui sont de divers ordres : naturel tel que nous l'avons présenté plus haut, technique et économique ainsi que culturel. L'agriculture camerounaise illustre bien ces difficultés.

Le Gouvernement a adopté en 2005<sup>3</sup> la stratégie de développement du secteur rural. Il a en cette occasion dressé le constat d'une agriculture malade, structurellement incapable désormais de nourrir la population camerounaise. Les contraintes suivantes, qui bloquent la production, ont été identifiées : (i) vieillissement de la population rurale; (ii) difficultés d'accès à la terre ; (iii) difficultés d'accès aux intrants (engrais, semences améliorées, etc...) ; (iv) difficultés d'accès aux techniques agricoles modernes et aux autres innovations de la recherche agronomique ; (v) difficultés d'accès au crédit ; (vi) insuffisance des infrastructures d'appui au développement du secteur rural (pistes, routes, magasins de stockages, abattoirs, chaînes de froid etc.) ; (vii) difficultés de commercialisation de la production, souvent du fait d'une chaîne de commercialisation trop longue qui accapare l'essentiel de la valeur ajoutée agricole et freine le réinvestissement.

### 1.2.1. Les problèmes liés à la nature de la PME A

Ces problèmes se rapportent non seulement à sa nature propre en tant que PME, mais également à la nature de son activité. Au-delà cependant, certains problèmes relèvent de ses choix propres.

Au niveau central, il nous semble opportun d'évoquer le problème de structure des PME A. L'exploitation agricole actuelle est trop petite pour être économiquement viable. Sa sécurité est également précaire avec la faible capacité des familles à la réaliser ou tout au moins la préserver.

En ce qui concerne la nature de l'activité agricole Cordier et al. (2008) distinguent cinq catégories de risque pour l'entreprise agricole suivant l'origine des aléas ; ils citent (1) le risque climatique et sanitaire affecte le rendement agricole et la qualité des produits, (2) le risque de prix ou de marché lié aux fluctuations des prix des produits finis et ceux des intrants, (3) le risque institutionnel généré par les changements de politique ou de régulation qui affectent l'agriculture, (4) le risque financier lié aux variations des taux d'intérêt et des taux de change qui inclut également le risque de non-paiement et le risque de liquidité, (5) les risques humains (maladie, décès) et professionnels (vols, dégradation, destruction des outils de production), communs à toutes les entreprises.

Michael Njume (2007) lui considère le désintéressement des jeunes pour les activités agricoles qui se traduit par l'exode rural massif comme un problème. Il se pose donc le problème d'emploi qui est crucial du fait de la migration de la force de travail, surtout des jeunes (non diplômés et diplômés), vers les autres secteurs de l'économie (surtout l'industrie et le secteur tertiaire) et vers l'étranger et la reluctance, sinon le refus de la main d'œuvre camerounaise de travailler pour l'agriculture. La quête d'un revenu meilleur et l'influence des NTIC sont ici des facteurs d'influence majeurs.

Les PME A considèrent l'absence d'un appui institutionnel des organisations au niveau faitier comme un problème. En effet les organisations à la base ne dégagent pas suffisamment de marges pour contribuer substantiellement au niveau supérieur des unions ou fédérations pour que celles-ci leur rendent les services (approvisionnement en intrants, louage d'équipements, accès au marché et commercialisation des produits par exemple) attendus et à un niveau suffisant.

---

<sup>3</sup> Source : DSCE 2009 P. 63



### **1.2.2. Les problèmes infrastructurels et institutionnels**

Les PME font également face à des problèmes qui ne relèvent pas d'elle et qui constituent plutôt des contraintes de son environnement. C'est des problèmes techniques et technologiques, des contraintes logistiques, et de pression foncière. D'autres problèmes sont plutôt liés à la perception de leur environnement et des changements imprimés par les nouvelles orientations politiques des pays de la Sous-Région Afrique Centrale.

#### **- Les problèmes techniques et technologiques**

Maho (1965) décrit des bouleversements suscités par les progrès techniques et technologiques en France qui ressemblent à s'y méprendre aux changements que connaît l'agriculture camerounaise aujourd'hui. Trois âges peuvent être distingués dans tout processus de modernisation technique progressive en milieu social rural, comme le montre M. Jollivet à propos des Combrailles : ce sont, successivement, l'âge de l'autarcie (et de l'équilibre), celui de la première mécanisation (qui entraîne la spécialisation par sujétion au sol, poussée jusqu'à la monoculture), enfin l'âge du marché (celui de l'adaptation de la production à la demande de l'économie globale) selon Maho (1965).

On s'aperçoit ainsi de la fragilité de l'équilibre d'une société à réaliser une harmonie entre ses techniques, son mode de vie et ses échanges commerciaux, internes ou externes. Le moindre changement technique y provoque une série de réactions en chaîne.

#### **- Les contraintes de transport et de commercialisation**

L'état des réseaux de communication en milieu rural demeure indigent et les difficultés financières que connaît le pays n'augurent pas d'une amélioration dans les prochaines années. Cette situation occasionne un accroissement sensible des coûts de transport préjudiciable à la fois aux producteurs qui ne peuvent écouler et valoriser convenablement leur production sur les marchés nationaux et internationaux du fait de la diminution de la compétitivité de ces produits.

Quant aux infrastructures collectives de stockage, elles sont déficientes surtout en zone rurale. Les marchés ruraux et les grands marchés urbains sont peu nombreux et mal équipés. En outre, des pratiques illicites sont apparues. Au bout du compte, cette situation engendre des coûts de transaction élevés, limite fortement le pouvoir de négociation des petits producteurs et réduit leur part dans la valeur ajoutée et donc leur capacité à investir.

#### **- La pression foncière**

La maîtrise du foncier est et sera de plus en plus, la grande difficulté des agriculteurs. Les travaux sur la démographie agricole, l'évolution des structures d'exploitation, le financement du foncier, les acteurs explicatifs du marché foncier dans ses flux et ses prix, sont autant de questions essentielles dont l'examen est capital (Moreau, 1973).

Pourtant la question foncière semble ne pas avoir la même valeur sur toute l'étendue du territoire camerounais. Michael Njume (2007) relève qu'il n'existe quasiment pas de problèmes d'accès des jeunes et de femmes à la propriété terrienne. Il ne demeure pas moins que le bouleversement des techniques de productions agricoles, les transformations de l'ensemble de l'économie et les modifications de l'organisation sociale vont cumuler leurs effets pour rendre caduque l'organisation foncière ancienne et imposer une redéfinition des rôles confiés au propriétaire du sol et à l'exploitant (Gervais et Servolin, 1965). L'usage foncier au début libre de possession est devenu

plus exigeant de la propriété qui permet à l'exploitant d'en jouir selon ses besoins propres et dans le temps.

La mécanisation qui est un corollaire du progrès technique n'est rentable que si les superficies d'exploitation ont une certaine taille minimum. Les changements dans les habitudes alimentaires.

- *Les questions de perception*

Pour un grand nombre d'acteurs, la PME agricole ne compte pas du tout ou compte pour si peu qu'elle n'est pas prise en compte dans leur exposé. C'est le cas de Mohamadou (2005) dont l'énonciation des activités des PME retient l'artisanat, l'agroalimentaire, l'industrie de transformation et les prestations de services ; cette énonciation n'intègre pas l'agriculture.

- *La question géopolitique agricole, rechercher les références*

Pendant plus de trois décennies après les indépendances, le Cameroun s'est montré présent sur le marché agricole sous régional. Il a été le principal fournisseur des pays voisins de la sous-région Afrique Centrale en produits vivriers et viandes. Sa production intensive des produits de rente tels que le cacao et le café, le palmier à huile, la banane, l'hévéa l'on positionné sur le marché international lui permettant d'y récolter des devises. Il a d'ailleurs obtenu ainsi sur certaine suprématie sur les autres pays qui lui étaient pratiquement dépendant. Depuis une dizaine d'années, un effort de développement est fait dans tous les pays de la sous-région. A cet effet, ils ont pris de sérieuses orientations en ce qui concerne leurs politiques agricoles. C'est le cas dans tous les pays de la zone CEMAC.

Dans le chapitre 2 l'on voit que la modernisation agricole adossée sur les PME est sujette à de nombreuses contraintes et difficultés. Il apparait que leur relation avec les acteurs du financement est fortement compromise par leur structure et leur fonctionnement. Les acteurs financiers leur reprochent leur faible taille, leur gouvernance, et leur faible lisibilité en plus des contraintes liées à la nature de leur secteur. Il s'agit là d'autant de défis auxquelles les PME doivent répondre pour continuer de justifier de leur pertinence dans un monde en perpétuelle évolution dont les exigences semblent parfois si contradictoires comme avec les ressources naturelles qu'il faut préserver face à une demande toujours plus croissante, un environnement fortement concurrentiel pressé par les innovations technologiques.

## **2. De la faiblesse organisationnelle au dynamisme : cadre théorique de l'étude**

### **2.1. Une grille de lecture de l'organisation**

#### **2.1.1. Définition et contours du concept d'organisation**

La faiblesse se présente comme une défaillance de l'organisation. La notion d'organisation quant à elle ne fait pas encore l'unanimité. C'est un concept polysémique, hétérodoxe et hétérogène. Il est donc utilisé dans plusieurs domaines. Sa particularité dans le domaine de la gestion est « le but ». Le foisonnement des écrits sur la question dénote de son importance. Ce qui nous a amené par la suite à explorer quelques modèles et théories en rapport avec la question de notre étude.

Pour Edgar Morin, " *Qu'est-ce que l'organisation ? En première définition : l'organisation est l'agencement de relations entre composants ou individus qui produisent une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus. L'organisation lie de*

*façon inter relationnelle des éléments ou événements ou individus divers qui dès lors deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité et solidité relative à ces liaisons, donc assure au système, une certaine possibilité de durée en dépit des perturbations aléatoires. L'organisation donc : transforme, produit, maintient. "*

De son côté Francisco Varela, biologiste, a écrit : *" Son organisation (un ensemble de relations conduisant à des transformations de forme donnée) est l'élément qui définit une unité vivante indépendamment de sa structure, de la matérialité au sein de laquelle cette organisation est incorporée.*

*Cette affirmation entraîne trois conséquences majeures :*

*(1) Toute explication d'un système biologique doit prendre en compte deux aspects complémentaires : l'un se réfère au système comme à une organisation, et l'autre s'y réfère comme à une structure, comme à un exemple de cette organisation.*

*La première approche doit rendre compte des relations dynamiques spécifiques entre les composants qui définissent le système. La seconde approche doit montrer comment les composants particuliers du système s'agencent, au sein des interrelations qui le constituent.*

*(2) Tout système biologique peut être analysé en fonction de ses composants actuels, comme tout système physique.*

*(3) Ce qui est spécifique à la biologie, c'est l'analyse de cette classe de machines que sont les systèmes vivants et des transformations qu'elles peuvent subir dans le temps.*

*Cette dualité organisation/structure constitue la première instance importante à faire apparaître dans la description que nous donnons d'un système. En fait, le besoin d'inclure à la fois l'organisation et la structure dans l'explication d'une machine dépend uniquement de ce que nous, en tant que communauté d'observateurs, considérons comme pertinents... "*

En sociologie, il a trois sens distincts. Ainsi, il est soit (1) un regroupement d'humains qui coordonnent leurs activités pour atteindre certains buts. L'organisation est alors envisagée comme une réponse au problème de l'action collective organisée, de sa coordination et de sa stabilisation ; soit (2) Les diverses façons par lesquelles ces groupements structurent les moyens dont ils disposent pour parvenir à leurs fins ; soit (3) L'action d'organiser, ou encore le processus qui engendre les groupements ou les structures d'organisation.

Pour Charreaux et Pitol-Belin (1992), *" les Organisations sont des systèmes sociaux créés par des individus, afin de satisfaire, grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts"*. Pour Mansencal et Michel (2004), *"L'organisation est définie comme étant un système social organisé pour atteindre un certain type d'objectif. Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décision, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité."*

Ceci amène à poser le problème du rôle de la valeur organisationnelle des PME aux fins de comprendre la nature de leurs relations avec les partenaires financiers. Selon Cappelletti et Khouatra (2004), *la valeur organisationnelle d'une entreprise est la qualité de son management et de son fonctionnement.* Cette définition, de notre point de vue, constitue le référentiel organisationnel

auquel peut être rapporté la PME dans la perspective de l'examen de son inclusion financière par la suite.

### 2.1.2. Les caractéristiques de l'organisation

La littérature très étendue dans le domaine de l'organisation nous a révélé les traits distinctifs majeurs suivants :

Si l'on tient compte de l'ensemble des éléments qui viennent d'être exposés comme des traits essentiels de l'organisation, on peut résumer ce qui la caractérise fondamentalement :

- une organisation n'est pas un objet naturel, mais un objet construit en vue de réaliser certaines activités s'inscrivant dans le cadre d'un projet et d'atteindre un certain nombre de buts,
- une organisation est encadrée dans un univers extérieur, un environnement lui-même composé d'acteurs et d'autres organisations, avec lequel elle entretient des relations d'échange,
- une organisation est donc à la fois un acteur autonome, décidant de la nature de ses activités, de son projet, de ses buts, et un acteur dépendant de son environnement,
- la nature du projet et des buts à poursuivre constitue un enjeu de négociation entre les participants à l'organisation,
- la participation à une organisation comporte une dimension volontaire, mais induit en même temps un ensemble de contraintes.

De ces quelques traits, on peut déduire un certain nombre d'aspects paradoxaux de l'organisation qui ressortent dans le tableau qui suit (voir annexe 3).

**Tableau 1 : Quelques aspects paradoxaux de l'organisation**

Ensemble structuré, contraignant pour les participants (respect des règles).	Construction dynamique collective qui autorise la réalisation d'un projet commun.
Lieu de frustrations, de tensions, de Conflits	Lieu d'épanouissement
Système de coopération, harmonieux, en équilibre	Lieu d'affrontements, d'intérêts divergents, de conflits
Cadre structuré d'essence autoritaire	Adhésion volontaire des participants
Acteur « autonome », « unité active »	Acteur encadré, dépendant
Exigence de régularité, d'efficacité, de stabilité (ordre, exploitation)	Exigence de changement, d'évolution, de nouveauté (innovation, exploration)

Source : <http://bricks.univ-lille1.fr/M19/cours/co/chap01.html>

## 2.2. Proposition de définition du dynamisme organisationnel et grille d'évaluation

### 2.2.1. Du dynamisme

La connaissance fondamentale du terme « dynamisme » nous a semblé nécessaire et impératif pour l'admettre et surtout l'anticiper comme solution dans ce qui est une question stratégique dans la vie d'une PME, le financement. Ce qu'il paraît d'emblée, est que le dynamisme touche non seulement les capacités physiques, mais surtout des facultés mentales. Ivaine Pascual dans sa publication va dire à propos du dynamisme qu'être dynamique n'est pas nécessairement une faculté physique : c'est avant tout un état d'esprit ; elle l'aura associé auparavant à diverses caractéristiques telles que l'ardeur, endurance, énergie, pétulance, entrain, punch, vigueur, vivacité, activité, allant, mordant, réactivité, ressort, force, vitalité.

Un nouveau rapprochement de l'individu à l'organisation et dans le cas d'espèce, la PME, montre bien que les deux aspects, matériel - le corps physiques et par analogie la structure pour l'organisation – et abstrait – la conscience (ou suivant les appellations telles l'esprit, le mental, la mémoire) – de l'être sont concernés par le dynamisme. Ivaine Pascual insiste pour dire que le dynamisme n'est pas inné et à l'instar de tout autre état d'esprit ou de tous les autres états d'esprit, le dynamisme se cultive lentement et soigneusement. Ainsi par exemple, Ivaine Pascual dans sa publication « le plein de vitamines mentales » dit que si nous manquons de vitalité, ça n'est pas forcément parce que nous avons failli au régime idéal du moment et abusé du « mpelè macabo » par exemple au lieu de manger des fruits et des légumes. Pas forcément. La raison pourrait aussi être que nous nous sommes enseignés à nous-mêmes (et parfois sans le savoir), à réagir avec fatigue, langueur, apathie, léthargie, découragement, passivité et mollesse face à l'accumulation de certaines circonstances externes.

Outre les deux aspects matériels et immatériels auxquels le dynamisme fait référence et que nous avons ci-dessus évoqués, deux éléments ont par ailleurs retenus notre attention. Le travail que l'être doit faire – de manière consciente ou inconsciente – et le temps pendant lequel s'effectue ce travail pour parvenir au dynamisme. Au gré du temps et des expériences, nous les développons – peu consciemment – en réaction aux événements qui nous entourent. C'est fort à propos qu'on exclut la possibilité de la chance ou de don du ciel dans l'état de dynamisme. Il est clair de ce fait que l'être, l'homme ou l'organisation sont, chacun en ce qui le concerne, responsables de leur état et que chacun doit l'assumer quel qu'il soit parce qu'il aura procédé d'un choix. Le dynamisme, parce qu'il procède d'un choix, doit donc être nourri à suffisance de ce que Pascual appelle les vitamines mentales (Elles correspondent à des particules de plaisir en termes de beauté, de loisirs, pour l'individu par exemple). C'est ce qui permet sans doute d'obtenir les choses telles et quand on les veut, ou lorsque ce n'est pas le cas, de transcender et repartir de même ou autrement ; mais toujours de rester dans l'action ou devrions nous dire « de rester en vie ». Pour tout dire, le refus d'abandonner, de disparaître, de mourir. Au demeurant, C'est à long terme qu'on peut juger du dynamisme d'une personne.

Dans le cas de l'organisation, la dimension collective de l'état de dynamisme est également captivante et intéressante. Elle permet de prendre en compte le double défi de la construction solidaire autour d'un but commun tout en répondant aux aspirations individuelles parce que les individus qui constituent le groupe de l'organisation ont, très souvent, chacun des croyances, des préférences et mêmes des intérêts différents, voire divergents. C'est ici que l'intelligence doit faire

toutes ses preuves et procéder à des arbitrages entre ce qui peut être reconnu comme étant objectif et ce qui va être considéré comme subjectif sans jamais que l'on sache où se trouve la frontière entre les deux mais dans une quête permanente du compromis finalement.

Le développement qui précède, nous inspire la définition suivante : « *Le dynamisme organisationnel est de manière processuelle la construction ou la manifestation, ou de manière conséquente le produit à plus ou moins long terme d'une conscience collective de vitalité qui se matérialise dans une action raisonnée qui recherche un aboutissement réussi mais qui démontre une capacité de transcendance en cas de confrontation.* »

Tout comme l'individu, l'organisation se forge ainsi une personnalité qui va rejaillir dans ses résultats, acquisitions ou ses pertes, réussites ou échecs.

### 2.2.2. Les critères de jugement du dynamisme

Pour juger du dynamisme d'une organisation telle que la PME, sa motivation que traduit son objectif en l'occurrence le financement offre les critères d'évaluation. Ainsi, le dynamisme se mesure sur le long terme et ne se manifeste que dans un contexte ou une situation où la motivation est présente.

Le présent tableau présente les axes principaux d'analyse portant sur le dynamisme organisationnel et le financement des PME et des dimensions qui sont approchés.

**Tableau 2 :** Tableau de synthèse du cadre d'analyse

VARIABLES	DIMENSION D'ANALYSE
Dynamisme organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure</li> <li>- Fonctionnement</li> <li>- Coordination</li> <li>- Pouvoir</li> <li>- Décision</li> <li>- Gouvernance</li> <li>- Gestion formelle</li> <li>- Gestion comptable</li> <li>- Système d'information de gestion</li> <li>- Apprentissage organisationnel</li> </ul>
Financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sources de financement</li> <li>- Structure de financement</li> <li>- Objet de financement</li> <li>- Nature du financement</li> <li>- Acteurs du financement</li> <li>- Conditionnalités du financement</li> <li>- Gestion de la relation PME et acteurs financiers</li> </ul>

**Source :** nous-mêmes, à partir de la littérature

### **3. Une observation de quatre PME A en contexte du Cameroun**

L'objectif de la recherche consiste, avant tout, à fournir les moyens d'une meilleure compréhension du phénomène du dynamisme organisationnel et en particulier de ses processus de construction, des manières dont elle se manifeste et de ses conséquences pratiques.

Les données utilisées sont celles qui sont issues prioritairement des quatre PME A déjà évoquées plus haut par une observation participante, puis des acteurs financiers et secondairement de l'Institut Nationale de la Statistique (INS). D'autres sont issues des rencontres des responsables et membres d'organisations qui ne font pas parti du carré étudié en profondeur dans le souci de vérifier certaines idées. Le nombre de PME A étudié n'étant pas quantitativement important, les données recueillies peuvent être une photographie assez proche de la réalité de l'entreprise agricole camerounaise. D'autres données sont donc une compilation de la masse d'informations à laquelle il a été possible d'accéder au cours des échanges avec les acteurs financiers et non financiers et les PME A, dans le cadre d'interviews en ce qui concerne les premiers et d'enquêtes et interviews en ce qui concerne les seconds.

### **4. Les conditions d'émergence DES PME A**

L'objectif de la recherche étant de comprendre le rôle du dynamisme organisationnel sur le financement des PME A, les résultats présentent l'état de lieux du dynamisme organisationnel, puis le met en perspective avec le financement des PME A via l'analyse et l'interprétation des cas individuellement et comparativement sur la base du cadre théorique précédemment défini. Compte tenu du contexte de la PME A et des perspectives envisagées au niveau politique par l'Etat du Cameroun, des solutions et recommandations sont envisagées pour améliorer le dynamisme organisationnel des PME A à des fins d'inclusion financières.

#### **4.1. Aperçu globale des PME A**

Dans cette partie, nous envisageons l'analyse d'un point de vue croisée entre les quatre PME A étudiées pour trouver s'il y a lieu des points de convergences ou des points de divergence. Le dynamisme suppose de la volonté dans l'acte qui est posé ou l'action qui est menée.

##### **4.1.1. Etat des lieux du dynamisme organisationnel des PME A**

Les principales articulations de cette section sont le contexte de naissance, de vie et les difficultés de la PME A étudiée. Elle procède par la suite à une interprétation de données mobilisées au niveau individuelle et de manière globale. L'exposé de chaque cas porte sur premièrement sur la présentation de la PME A tant qu'organisation et d'après les différents sens que revêt ce terme et secondairement sur l'exposé de ses difficultés majeures. Il y est premièrement question de la présentation de la PME A dans les différentes phases de sa vie depuis sa création, les grands moments vécus, sa relation avec les acteurs financiers formels, sa relation avec les acteurs financiers parallèles ou alternatifs. De manière systématique nous aurons des articulations en termes de phase institutionnelle, de phase structurelle, de phase fonctionnelle, de phase managériale.

#### 4.1.2. Origine et mémoire de la PME

Il nous a semblé simpliste de situer l'origine de l'organisation des PME camerounaises à l'avènement des lois sur les associations ou celles des Coop/GIC ou même celle des GIE. De mémoire, le Cameroun est un pays agricole depuis l'ère nationaliste. Il nous revient que le dispositif de production s'appuyait déjà sur les familles qui étaient sommes toute des unités de production. La PME d'aujourd'hui est à notre avis la continuité de cette unité de production familiale là.

Quelle réelle différence fait-on entre ces unités d'avant le libéralisme et la PME aujourd'hui dans un système libéral. Dans l'un et dans l'autre système, le socle familial est l'encrage fondamental de l'activité agricole ; notamment l'activité de production. La PME bénéficie de l'arrivée des lois d'association, de Coop/GIC ou de GIE. Il est certain que la gestion de ces organisations est différente. D'après Koenig (2006) l'identité organisationnelle et les compétences qu'elle incorpore sont en partie un phénomène de génération. A ce titre, elles subissent profondément l'influence des fondateurs et de l'air du temps<sup>4</sup>. Encore aujourd'hui, les PME sont fortement influencées par le leadership de leurs promoteurs. Ainsi, malgré les exigences administratives (création et autorisation d'activité, élaboration d'un plan d'activité, présentation d'un rapport d'activités annuel, etc.) et fiscales (déclaration fiscale, règlement d'impôts, etc.), les habitudes d'une pratique de production libre sont restées fortement encrées.

#### 4.1.3. Un changement organisationnel insuffisant

Généralement de petite taille au départ avec une structure rattachée à la famille, un mode de coordination et de supervision directe où le père de famille, élément clé effectue la supervision de l'exploitation, les PME répondent aux caractéristiques de la structure simple de la configuration organisationnelle de Mintzberg. A cela s'ajoute une gestion essentiellement verbale plutôt qu'écrite relevant de la culture orale des communautés africaines en générale. Depuis les PAS, cette structure a subi des mutations dans le sens où de nombreux groupes ne sont plus encastrés dans la famille, mais se sont ouverts, et rassemblent des personnes qui viennent de plusieurs familles, et aussi d'horizons divers. Ces groupes qui se densifient en nombre recherchent certaines performances. Le nombre de membres pour ces PME doit permettre d'obtenir les effets de taille sur le plan financier par rapport au capital et aussi sur le plan humain par rapport à la main d'œuvre et aux compétences pour accroître la production en quantités et qualité. La densification des groupes se fait par petits grappes qui se nouent encore dans une logique filiale ou affective tout en recherchant des avantages du point de vue mercantiliste ; il s'agit d'avantages financiers, commerciaux, économiques, sociaux. Ces grappes de PME partagent pour la plupart au niveau individuelle la même culture, et lorsqu'elles s'élargissent ou forme à un niveau plus élevé des unions ou fédérations par exemple, plusieurs cultures se rencontrent et forment un brassage. Ce qui en fait des systèmes lourds et complexes et accentue leur faible lisibilité pour les acteurs financiers du secteur formel qui nous préoccupent notamment.

Or la question de la lisibilité est fondamentale pour les acteurs financiers qui se préoccupent du risque et font attention à la qualité des projets qu'ils financent. Or les projets se nourrissent de l'information. En l'absence de système d'information de gestion dans les PME comme nous

---

<sup>4</sup> Selon la génération à laquelle elles appartiennent, les entreprises n'abordent pas de la même manière les questions organisationnelles telles que l'intégration, le développement international, etc. (cf. Koenig, 1990)



avons pu le voir, les acteurs financiers seraient exposés. En effet, l'absence même d'une tenue minimale de comptabilité qui est d'ailleurs une obligation légale et réglementaire, procède du refus d'accéder à leurs financements. De ce fait ils éprouvent des réticences à financer les PME. Au nombre des quatre PME étudiés, deux d'entre elles, GAMMA et DELTA soutiennent tenir des registres de gestion financière et d'exploitation ; les deux autres, ALPHA et BETA ne le font que de manière lacunaire.

‘ *Les habitudes ont la peau dure* ’ dit l'adage. Pour des PME qui ont longtemps exercée sans obligations juridiques, administratives, fiscales, techniques et qui n'avaient pas non plus besoin d'établir de contrats formels avec des partenaires commerciaux, la gestion formalisée constitue une gageure, ce qui pour l'Etat qui recherche la compétitivité de ce secteur de l'économie, constitue un défi. D'un autre point de vue, les PME appréhendent une trop grande connaissance d'elles qui pourrait conduire au renforcement des obligations à leur égard. Elles ont l'impression, chaque fois qu'elles se dévoilent de faire l'objet par la suite de dispositions normatives qui les enferment dans des pratiques qu'elles ne connaissaient pas, et qui réduisent aussi leurs revenus déjà faibles. La réponse à la question « que gagneraient les PME à s'organiser ? ».

#### 4.1.4. Les textes réglementaires et statutaires comme base de gouvernance

Bien que l'on se trouve dans une économie libérale, le cadre réglementaire et statutaire définit les frontières majeures de l'exercice des PME. Sur le plan structurel par exemple un nombre minimum de membres est arrêté pour les associations à 2, pour les GICs à 6 et pour les coopératives de régime simplifié à 5 et pour les coopératives à conseil d'Administration à 13. Il existe également une configuration hiérarchique caricaturale qui complète la structure organisationnelle des PME et constituent les bases de gouvernance des PME. Si elle est moins prononcée pour les associations où le nombre de membres peut n'être que 2, elle est plus affirmée en ce qui concerne les GICs et les coopératives avec une assemblée générale des membres, un conseil d'administration, un président du conseil d'administration/délégué et une direction en cas de besoins. Les textes réglementaires ont également prévu les rôles et les responsabilités. Et bien que ce ne soit nullement l'objet de la présente étude, c'est tout de même l'occasion pour nous de relever que deux textes de lois sur les coopératives se côtoient au Cameroun malgré leurs différences sur certains points.

#### 4.1.5. La volonté d'apprentissage organisationnel

Voilà environ 25 ans que les premières PME sont nées à la faveur des lois sur les associations et celles sur les Coop/GICs ou des GIE. Elles constituent le matelas sur lequel l'Etat a fondé l'entrepreneuriat agricole au Cameroun. Bien que le projet au départ n'ait pas connu un grand engouement, l'arrivée de projets de financement tel que le PNVRA ont déclenché une forte frénésie. Un grand nombre de PME a alors vu le jour à la faveur des promesses des financements. Très tôt cependant, la réalité de la vie des organisations est apparue moins tendre, plus contraignante. D'abord des avis et intérêts pas toujours communs, mais au contraire divergents face à des objectifs à atteindre en présence de financements publics. C'est là de notre point de vue un cadre et un processus voulu ou non d'apprentissage organisationnel dans l'entendement que H. Simon selon Koenig (2006) a défendu depuis le début des années 50 en suggérant de transposer le concept longtemps réservé à l'acquisition de compétences individuelles aux organisations. Koenig (2006) définit *l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif d'acquisition et*

*d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.* Nous partageons l'acceptation des tenants de la cognition qui définissent celle-ci en termes d'acquisition, de stockage, de traitement et d'utilisation d'information. En effet, volontairement ou involontairement, les organisations suscitées ou créées spontanément auront vécu des expériences qui les auront marquées positivement ou non influençant leur manière d'être individuellement et aussi collectivement.

Du point de vue temporel, si l'on prend en compte que cela ne fait qu'environ 25 années que les PME A ont fait leur apparition, et par rapport aux organisations européennes par exemple, l'on peut dire que les PME A camerounaises sont jeunes. Et même si l'adage dit : « Aux âmes bien nées, la valeur n'attend point le nombre des années », dans le domaine commercial il a été prouvé que l'expérience est un facteur de succès.

Du point de vue culturel, l'on sait que les habitudes ont la peau dure. Ainsi, au-delà des structures légale ou statutaire, des agencements structurels, les modes de gouvernance, ce sont les hommes qui sont au centre des actions. Et ces actions ne peuvent marcher que par rapport à leur mode de pensée. Il se pose ici, la question du changement intrinsèque de la philosophie traditionnelle agricole pour ou avec la philosophie commerciale agricole. Notre analyse de la situation actuelle est que les PME A sont autant confuses que les institutions politico-administratives sur ladite philosophie. La portée politique de l'alimentation fait encore de l'alimentation dans notre milieu une question que l'on hésite à confiner dans le domaine commercial.

#### **4.1.6. Une faible connaissance des règles**

D'après le modèle de Henry Mintzberg, plusieurs éléments caractérisent la configuration structurelle des entreprises. Les données recueillies montrent des PME A diversement structurées suivant les lois, les niveaux, la taille au départ ; mais avec une structuration quasi commune vers les coopératives en respect de l'Acte Uniforme OHADA Relatif au Droit des Sociétés Coopératives adopté le 15 décembre 2010 à Lomé. Les niveaux de structuration sont l'organisation de base (GIC, coopérative, association suivant la loi camerounaise), l'union au second niveau, la fédération et la confédération au troisième niveau. Il s'avère que les structures des PME A de 1<sup>er</sup> niveau se complexifient dès le 2<sup>nd</sup> niveau compte tenu d'un grand nombre de personnes ou de capital mobilisées, de l'élargissement au-delà des familles et des territoires. La coordination préalablement centralisée dans les bras d'un chef de famille est désormais partagée sur la base de critères tirant plus vers des compétences liées à la technicité, au leadership, à l'organisation, à l'information. Cette dimension exige de manière quasi évidente des réaménagements sur le plan des pratiques pour harmoniser les produits. Or une telle démarche se nourrit, pour la garantir, d'une harmonisation des compétences et des procédures.

Dans un environnement où l'innovation déstabilise les habitudes et impose les changements, la culture orale généralement pratiquée par les PME A, ne permet pas l'encre des changements de compétences et des procédures. La formalisation dont il est question s'accommode essentiellement des écrits pour standardiser les compétences, les tâches et finalement les issues. Les relations partenariales financières que nous inscrivons au nombre des tâches formalisables souffrent de cette absence de formalisme qui caractérise les PME A mais qui constitue pourtant une exigence notoire dans le domaine du financement. Les écrits sont une sécurité, un témoin, un enseignement du point de l'information. De plus, les écrits sont extra temporels et extra spatiaux. Certains sont facultatifs,

d'autres sont obligatoires du point de vue juridico légale, administratifs, partenarial. En matière de financement, les acteurs de financement sont souvent exigeants. Les acteurs de financements institutionnels à l'instar des banques dont le rôle est de produire des revenus financiers sécurisés, développent des procédures et stratégies pour se prémunir des risques, des effets d'incertitudes davantage encore que les mécanismes publics. Ainsi, par exemple, l'Etat n'exige pas encore la présentation de rapport d'activités et de rapport financier audité lors de financement de sous projets ; ou même la présentation de dossier fiscaux. Presqu'aucune des PME étudiées ne respecte les obligations administratives et fiscales énoncées dans la loi des PME au Cameroun. Elles n'en ont même pas connaissance. Or ces obligations sont une partie de la réponse au problème d'asymétrie informationnel qui constitue l'un des risques majeurs duquel les acteurs financiers œuvrent à se prémunir. Il nous semble opportun d'évoquer l'asymétrie informationnelle du point de vue dyadique tel que Charreaux l'a évoqué dans la logique de coopération où aucune des parties n'est plus subordonnée à l'autre et il n'y a pas nécessairement une partie qui accomplit une tâche pour un tiers par délégation de l'autre.

#### **4.1.7. La peur de dépendance des PME**

Pour celles des PME ayant déjà postulé pour des financements extérieurs, nous avons relevé un instinct de protection. Les leaders de ces PME nous ont expliqué que lors des négociations avec les acteurs financiers, les banques ou IMF principalement, les financiers en position de force, introduisaient dans les clauses de contrat des dispositions qui les auraient dépouillées de leur terre au bout de quelques temps ; et qu'ils ne tenaient pas compte de leurs contraintes que pourtant elles présentaient ouvertement et qui auraient pu être gérées différemment. Lesdites PME estimaient que leurs demandes étaient apparues comme opportunité de manigance en faveur de la banque. C'est dire que l'opportunisme ne marche pas dans un seul sens ; mais plutôt dans les deux sens ainsi, les PME, elles même doivent faire preuve de vigilance. Compte tenu de leur faible connaissance des mécanismes financiers, les PME ne s'y sont plus jamais hasardées. En se préservant ainsi, elles semblent faire preuve de sagesse. Pfeffer et Salancik disent que gérer l'organisation c'est « identifier les dépendances liées à l'environnement et chercher s'affranchir du contrôle exercé par les différents acteurs. Ainsi, les PME ne peuvent se renfermer et vivre en autarcie. Elles ont besoin d'être en interrelations avec leur environnement. Pour Pfeffer et Salancik, les PME en tant qu'organisations, ne peuvent survivre que si elles sont efficaces c'est-à-dire si elles arrivent à gérer les demandes des groupes d'intérêts extérieurs dont elles dépendent pour leurs ressources et dont le soutien leur est indispensable. Or, en l'état actuel des choses, les PME arrivent à peine à aménager 5000m<sup>2</sup> de superficie et cultiver toute seule. Elles doivent recourir à des appuis, des soutiens extérieurs y compris pour le financement.

#### **4.1.8. Absence de système d'information de gestion et financement des PME**

De manière transversale, il apparaît que les PME n'ont pas un système d'information de gestion qui est un ensemble organisé de ressources (personnel, matériel, logiciel...) qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information (souvent grâce à un ordinateur). Or un système de gestion doit permettre d'effectuer des évaluations internes et externes pour des raisons entre autres de quête financière. L'évaluation d'entreprise est généralement l'estimation, à partir de critères qui se veulent objectifs, de sa valeur de marché potentielle ou sa valeur patrimoniale. L'évaluation est l'appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative

pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision. Elle est la démarche qui permet d'appréhender la performance.

#### **4.2. Solution et propositions pour améliorer le dynamisme organisationnel à des fins d'inclusion financière**

Dans cette partie, nous partons de la situation évoquée, des analyses effectuées pour présenter nos propositions. Il nous semble que la combinaison centrale doit être formée du dynamisme de l'esprit d'entreprise des PME et la capacité d'impulsion de l'État pour que les finalités d'amélioration du revenu agricole pour les PME et de croissance et emploi attendues pour l'Etat soient atteintes.

##### **4.2.1. Solutions et recommandations en direction des PME**

Ces solutions renvoient à (1) Appropriation des PME du langage commercial pour leur légalité et leur légitimité, (2) la solidarité entre agriculteurs et pseudo agriculteurs, (3) les exigences pour une PME en pleine transformation (4) à l'intérêt des PME à être organisées.

##### **4.2.2. Appropriation des PME du langage commercial pour leur légalité et leur légitimité**

Le Dictionnaire Larousse définit le langage comme une « Manière de parler propre à un groupe social ou professionnel, à une discipline, à un domaine d'activité, à quelque chose : Le langage commercial ». C'est donc la faculté que les acteurs, dans le domaine commercial par exemple, possèdent d'exprimer leur pensée et de communiquer entre eux au moyen d'un système de signes conventionnels vocaux et/ou graphiques constituant une langue. Il advient que si certains acteurs du domaine commercial n'adoptent pas le langage commercial, ils ne peuvent penser dans la logique qu'impose le langage et ne peuvent non plus communiquer avec d'autres qui ont ce langage en partage.

Le cadre légal camerounais prévoit pour des entités qui ont décidé d'opérer comme des PME, acteurs du domaine commercial, des dispositions en termes de droits mais aussi d'obligations qui encadrent le langage dans ce domaine. Ainsi, dans le secteur commercial, la réglementation prévoit des droits en faveur des PME dont elles peuvent jouir, mais aussi des obligations qu'elles doivent respecter (voir annexe 2).

Ainsi, alors qu'elles sont généralement focalisées dans les activités de production et qu'elles ne daignent « relever la tête » que pour une opportunité de financement, elles n'accordent pas ou si peu de temps aux obligations légales notamment en matière fiscale, sociale et financière.

Pourtant il est impératif que les PME intègrent le caractère obligatoire desdites dispositions pour plusieurs raisons. D'abord, pour se prémunir contre les sanctions réglementaires qui sont prévues, puis pour accéder aux possibilités que l'Etat offre et pour bénéficier des opportunités que l'environnement économique suggère. Les obligations légales et même contractuelle ont aussi une vocation d'enseignement. En effet, elles permettent aux PME de procéder à des changements qui concourent à leur amélioration de leur performance finalement.

Compte tenu de ce qu'elles peuvent difficilement développer les compétences techniques requises pour répondre aux obligations et nécessité d'évaluation auxquelles elles sont soumises, il est

possible qu'elles fassent appel aux centres de gestion agréés par l'Etat et spécifiques au secteur agricole.

#### **4.2.3. La solidarité entre agriculteurs et pseudo agriculteurs**

Il est plus qu'évident qu'une masse croissante de personnes sont intéressées par l'agriculture sans vouloir pour autant la pratiquer directement. Il existe de notre point de vue la possibilité que cette agriculture soit partagée dans un système de solidarité entre tous ceux qui sont y sont intéressés ; autant les agriculteurs que les pseudos agriculteurs. Et cela peut se faire de manière régulière dans une logique actionnariale ou dans un cadre contractuel. Cette clarification des statuts des parties prenantes pourrait permettre d'éviter des rentrées dans le secteur agricole « *par effraction* » avec au bout une forte déperdition de ressources détournées ou mal gérées. D'un autre point de vue, la présence de ces pseudos agriculteurs peut être bénéfique dans le sens de la densification du capital misé dans les filières ; résolvant le problème de la taille des PMEAs posé notamment par les banques et mêmes les projets publics<sup>5</sup>. Par ailleurs, la mise financière donne un droit de regard à l'actionnaire dans la gestion de l'activité ; ce qui à première vue est une contrainte pour l'agriculteur habitué à ne pas rendre de compte, pourrait constituer indirectement une source de compétences pour les PMEAs dans l'amélioration de la gouvernance. Les agriculteurs doivent cependant être conscients du risque d'être à un moment donné concurrencés voire supplantés dans l'actionnariat de leurs PMEAs et de fait dans leur direction.

#### **4.2.4. Les exigences pour une PMEAs en pleine transformation**

Bien que nombre de PMEAs ressemblent encore à l'exploitation agricole traditionnelle, d'autres s'efforcent vraisemblablement d'adopter une attitude organisationnelle moderne. Pour ces dernières, outre la reconnaissance juridique, et le partage de poste de responsabilités, les principes de division du travail et de coordination semblent plus ou moins respectés. Celle qui sont parvenue à un certain degré d'organisation semble être celles qui ont postulé et pour certaines seulement reçu une aide financière publique ou des aides financières ou matérielles ou techniques d'organismes privés tels que les ONG ou les faitières d'organisations paysannes.

#### **4.2.5. Le gain des PMEAs à l'organisation**

Les PMEAs, telles un « homme d'affaire », doivent examiner les raisons de leur changement organisationnel. Diverses opportunités publiques ou privées peuvent constituer cet enjeu. Ici, le financement est la question qui nous préoccupe dans l'analyse du dynamisme organisationnel. En effet, le respect de loi et règlement, l'adoption de certaines pratiques notamment la tenue d'un système d'information de gestion, ainsi que le respect d'obligations de gouvernance qu'elles soient légales et réglementaires ou statutaires est une étape dans la marche vers l'accès au financement. Les PMEAs en dehors de construire la confiance pour les acteurs de financement, c'est-à-dire l'extérieur, la construirait également pour elles-mêmes. En effet, une solide confiance interne des membres et salariés des PMEAs est un facteur de mobilisation de l'apport propre souvent exigé par exemple dans le cadre d'actions (programmes et projets) publiques. Les PMEAs BETA, GAMMA et DELTA semblent s'inscrire dans le processus d'apprentissage organisationnel. De

---

<sup>5</sup> Les programmes et projets publics exigent une contrepartie financière et en nature des potentiels bénéficiaires des subventions ; y compris les programmes d'appuis aux jeunes.

toutes les manières, les financements durables sont conditionnés par leur transfiguration substantielle. En effet, les acteurs financiers, les banques et IMF notamment, dont les contraintes réglementaires se sont renforcées avec les crises financières des dix dernières années, ne risquent pas de baisser la garde et répercutent au contraire ces contraintes sur leurs clients et davantage encore les PMEAs qui sont assez peu connues.

### **4.3. Solutions en direction des politiques dans le domaine agricole**

Ces solutions renvoient à (1) la promotion d'un cadre incitatif spécifique à l'entreprise, l'entrepreneuriat agricole, (2) la modernisation des PMEAs, une articulation du dynamisme organisationnel, (3) la nécessaire clarification du statut agricole et la promotion d'une politique sélective incitative. (4) une responsabilisation institutionnelle et stratégique des faitières de PMEAs.

#### **4.3.1. Promotion d'un cadre incitatif spécifique à l'entreprise et l'entrepreneuriat agricole**

Les PMEAs sont identifiées comme la clé de voute du développement agricole au Cameroun et doivent donc jouer un rôle fondamental dans la réussite de la stratégie de Croissance et Emploi mise en œuvre. Compte tenu de leur fragilité, il est entendu qu'elles ne peuvent se développer isolément, toutes seules par elles-mêmes. Elles doivent donc avoir recours à d'autres acteurs, et à divers moments de leur vie. Ainsi par exemple, elles n'auront une relation stable avec les banques que si elles garantissent un équilibre financier minimum et un niveau de gouvernance acceptable. Or l'atteinte de cet équilibre minimum peut être favorisée par l'intervention de l'Etat qui a le devoir de promouvoir l'entrepreneuriat et la compétitivité des PMEAs. Il peut mettre en place un cadre incitatif à la création et au développement des PMEAs ; il peut créer des outils d'aide au financement, d'appui spécifique à la gestion, d'accompagnement technique et logistique ; il peut déléguer ces actions à des organismes qui ont déjà fait leur preuve par ailleurs dans des domaines identiques ou similaires (les faitières de PMEAs autant celles créées par l'Etat que celles promues par les producteurs et aussi les ONGs). Il peut alléger les conditions fiscales et administratives de création et d'exercice des activités agricoles.

Pour densifier le financement des PMEAs (ont un faible pouvoir de négociation, une étroite liquidité), le gouvernement peut renforcer les guichets de financements directs, et favoriser le développement de marchés secondaires des valeurs où les investisseurs de capitaux peuvent sans grand risque entrer et sortir. Il peut aussi encourager le rapprochement direct entre les PMEAs et les investisseurs à capacités de financement tout en protégeant la propriété agricole et en garantissant la fiabilité des transactions entre les acteurs.

Les processus administratifs doivent aussi être pris en compte. Ici, nous préconisons par principe l'adoption d'un nombre réduit de modalités et de faibles charges administratives sur les PMEAs pour continuer de stimuler l'entrepreneuriat dans ce secteur. Il devient urgent de bien distinguer les réglementations conçues pour les grandes entreprises de celles conçues pour les PME et en particulier lorsqu'elles sont du secteur agricole.

Au lieu de créer (de toutes pièces), de nouvelles organisations à la faveur de nouveaux appuis, le gouvernement doit encourager le regroupement des PMEAs déjà existantes dans le cadre de réseaux pour mutualiser les charges de gestion par exemple ou encore leurs potentiels et améliorer leurs

performances et compétitivité. En se mettant ensemble, les PME A peuvent partager leurs expériences sur les techniques et technologies, acquérir les mêmes avantages auprès de l'Etat que les grandes entreprises tout en conservant le bénéfice de l'autonomie, de la spécialisation et de la souplesse.

Pour mettre en place ces initiatives et ces réformes en faveur des PME A, l'Etat peut promouvoir des outils spécialisés qui réalisent des actions définies à cet effet. Il est cependant nécessaire de faire continuellement attention aux comportements de déviance qui découragent le rapprochement des PME A avec les agents de l'Etat.

#### **4.3.2. La modernisation des PME A, une articulation du dynamisme organisationnel**

La modernisation de l'agriculture au travers de ses outils et notamment des PME A qui constituent son pilier central au Cameroun est une nécessité contemporaine. La modernisation est un concept qui ne fait pas toujours l'unanimité. Pour Raullet (1998) la modernité implique une nouvelle vision du monde. D'une manière générale, elle fait néanmoins référence à la réforme, à la rénovation, à la métamorphose pour s'adapter aux besoins. Du point de vue commercial, moderniser signifie perfectionner les moyens de production et aussi l'organisation et les méthodes de direction.

La modernisation suppose aussi de prendre en compte les spécificités des PME dans le secteur agricole comme l'ont laissé entendre les travaux des microéconomistes (Brossier, Chia, Marshall et Petit, 2003) jusqu'au début des années soixante. Autrement, la PME A ne serait vue que, comme une machine à produire, la famille étant alors peu évoquée. Or, la maximisation du revenu net et la rémunération du capital et du travail ne sont pas ses seuls objectifs. Les PME A se préoccupant aussi entre autres chose de la préservation de leur environnement.

#### **4.3.3. La nécessaire clarification du statut agricole et la promotion d'une politique sélective incitative**

L'aide financière publique n'est pas une innovation au Cameroun. Elle a existé avant les PAS avec le FONADER, le FOGAPE, le Crédit Agricole du Cameroun, et les grandes sociétés agricoles. Ses orientations ont certes changé et donnent d'ailleurs une impression du déjà-vu. Elle arrive désormais comme en France, dans le cadre d'actions multiples et temporelles telles que les projets et programmes. Au Cameroun cependant, des mesures de restriction desdits appuis aux seuls agriculteurs n'ont pas été prises. Alors qu'en France, Groussard et Truffinet (1987) disent qu'au titre de la politique des structures, des agriculteurs bénéficiaient depuis 1962 des aides financières directes et d'autres mesures socioéconomiques à des moments clefs de leur carrière professionnelle. Parlaient de la dotation d'installation aux jeunes agriculteurs ou les plans de développement d'exploitation, donnant accès à d'autres aides tels que les subventions et les prêts bonifiés. Ces auteurs soulignent d'ailleurs que ces dispositions ne s'adressent qu'à des agriculteurs exerçant une activité à titre principal. Dans le cas où l'aide est ouverte aux personnes qui exercent subsidiairement l'agriculture, les modalités l'expriment clairement, ce qui évite des antagonismes et des confusions. De plus, ces appuis prennent en compte les besoins (de bien être) des familles, alors que dans le contexte camerounais ce n'est pas le cas. Il se pose ici la problématique du statut d'agriculteur qui est encore en suspens au Cameroun. L'on entend beaucoup de récrimination à l'encontre de l'Etat. Mais peut-on en l'état actuel des choses dire qui a des droits et qui n'en a pas ? Ce n'est pas évident. Un travail sur le statut de l'agriculteur doit encore être réalisé. Le cadre

juridique de structuration des OP est incomplet. Le statut de l'agriculteur est à clarifier (Ehode Elah, Makoudem Tene, 2012) ; Ce qui suppose une définition précise de ce que c'est qu' « *un agriculteur* », qu'elle soit personne physique ou morale. De manière anticipée, cette les personnes physiques ou morales doit exercer à titre habituel des activités agricoles et respecter les exigences relatives à leur statut. En attendant cette clarification sur le statut agricole, le flou permet une instrumentalisation des producteurs agricoles et le détournement d'importants fonds mobilisés en leur nom et orientés dans des directions et des comptes inconnus. L'Etat, dans toutes ses composantes, est interpellé ici sur la problématique de la gouvernance.

#### 4.3.4. Une responsabilisation institutionnelle et stratégique des faitières de PME A

« Nul n'est censé ignorer la loi ». Dans le secteur agricole, autant l'administrateur, que l'utilisateur ne sont au fait de la connaissance de la loi, des réglementations. Mais de par leur posture de sujets de la loi, les PME A subissent les assauts des autorités administratives. Les conséquences sont que les PME A restent tapies dans l'informel. Elles ne se présentent plus volontairement auprès des autorités sectorielles qu'elles voient comme des bureaux. Pourtant, elles reconnaissent qu'entre elles et ces autorités il y a un besoin de partage.

De notre point de vue, il existe un besoin important de renforcement des capacités qui peut se résoudre dans le cadre de formations et de l'information des unités décentralisées étatiques, des PME A elles-mêmes et de leurs faitières. Ces dernières constituent d'ailleurs un moyen adéquat de diffusion des formations et informations auprès de leurs membres et de remonter leurs demandes auprès des dirigeants. Un partage des rôles et des responsabilités avec elles peut même être envisagé de manière institutionnelle et stratégique.

## CONCLUSION

L'essor des PME A est considéré comme une opportunité pour l'économie camerounaise mais également comme un risque pour les acteurs financiers. Pour comprendre le rôle du dynamisme organisationnel, il fallait construire un cadre de référence du dynamisme organisationnel à des fins d'inclusion financière des PME A, faire un état des lieux de l'action de financement aux PME A, d'évaluer l'apport du dynamisme organisationnel dans le financement des PME A, et faire des recommandations visant l'amélioration du dynamisme organisationnel à des fins d'inclusion financière. Pour ce faire la recherche s'est appuyée sur les théories organisationnelles portant particulièrement sur le modèle de Mintzberg, les théories contractuelles sur l'agence et la propriété et aussi les théories sur la dépendance des ressources. La stratégie de la recherche a consisté en l'étude de quatre (4) PME A auprès desquelles l'on a procédé à une observation participante pendant plus de 6 mois. On se rend compte qu'après les exploitations agricoles traditionnelles ont peu à peu évolué à la faveur du cadre légal et réglementaire, des actions publiques de facilitation financière et technique. Elles ont toujours un encrage familial important mais elles sont de plus en plus ouvertes à des communautés nouvelles et intègrent de nouvelles cultures. Ce qui favorise beaucoup les mécanismes de coordination et de supervision partagée, la division du travail également. Néanmoins, l'adoption de la formalisation n'est pas encore totale, ce qui du point de vue du système financier reste une limite fondamentale au financement institutionnel. Or, c'est précisément la relation partenariale stratégique qui nous préoccupe. A cet effet, les PME A, devraient s'approprier le langage commercial pour leur légalité et leur légitimité, leur solidarité



avec les pseudo-agriculteurs (que l'on peut encore appelés agriculteurs sympathisants). A l'Etat, nous avons recommandé la promotion de cadre incitatif spécifiques à l'entreprise et l'entrepreneuriat agricoles, la clarification du statut agricole, la responsabilisation institutionnelle et stratégique des faitières des PME A y compris celles promot par les agriculteurs eux-mêmes.

Cette recherche jette les bases d'une réflexion exploratoire sur les piliers organisationnels du financement des PME A, et constitue une opportunité dans la recherche des solutions sur l'essor des PME A dans la perspective d'une agriculture compétitive avec l'établissement d'une relation partenariale stratégique globale avec les acteurs de financement. Le processus organisationnel des PME A semble nécessiter une densification via un encadrement conséquent. Il convient donc de mener des réflexions sur les fondements des dispositifs d'encadrement à déployer. De même, la problématique du statut agricole demeure pendante et pourrait faire l'objet d'études prochaines.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Amedzro St-Hilaire W., (2011),** *L'adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales*, Ed. Presse Universitaire du Québec, Québec au Canada.

**Alchian, A. and Demsetz, H., (1972),** "Production, Information Costs, and Economic Organization", *The American Economic Review*, Vol. 62, No. 5 pp. 777-795.

**Allen V.L., (1967),** *Fondements conceptuels de la théorie de l'organisation*, in *l'Homme et la société*, Volume 4, Numéro 1, pp. 79-96.

**Benjana, H & Yamani. O (2022),** «Psychology of investors: reexamination of the traditional finance», *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* «Volume 6 : Numéro 1» pp: 1 -22

**Botzung, M., (1996),** *Dispositifs d'appui et financement de la petite entreprise*. In: *Tiers-Monde*, tome 37, n°145. Le financement décentralisé. Pratiques et théories. pp. 135-151; Persée.

**Cappelletti, L. et Khouatra, D., (2002),** « La mesure de la création de valeur Organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine ». *Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*, halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584448, France.

**Cappelletti, L. et Khouatra, D., (2004),** *Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle*, in *Comptabilite Controle Audit*, revue Researchgate.

**Charreaux, G., (1992),** *Théorie financière et stratégie financière*. Persée.

**Chia (Eduardo), Brossier (Jacques), Marshall (Eric), (1990).** *Démarche clinique et décisions : une méthode de recherche en gestion*. In: *Économie rurale*. N°206, 1991. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole.

**Cohen, E., (1991),** *gestion financière de l'entreprise et développement financier*, Edicef, Vanves-France.

**Colson (François), (1990)** *Difficultés financières et viabilité des exploitations agricoles*. In: *Économie rurale*. N°198.

**Colson (François), Pineau (Bénédicte).** *Les indicateurs de détection de la difficulté financière des exploitations en période d'installation*. In: *Économie rurale*. N°206, 1991. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRASAD).

**Cordier (Jean), Erhel (Antoine), Pindard (Alain), Courleux (Frédéric), (2008),** *La gestion des risques en agriculture de la théorie à la mise en oeuvre : éléments de réflexion pour l'action publique*, article HAL, archives-ouverte.fr.

**Feudjo (Jules Roger) et Tchankam (Jean-Paul),** « Les déterminants de la structure financière : comment expliquer le "paradoxe de l'insolvabilité et de l'endettement" des PMI au Cameroun ? »,

Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 25, n° 2, 2012, p. 99-128.

**Foko, E., (1995),** « Les problèmes de financement de l'agriculture vivrière au Cameroun - Cas du village Bafou », *Économie rurale* Volume 228 Numéro 1 pp. 54-57 in Persée.

**Goussault, Y., (1976),** « l'Etat et le Développement de l'Agriculture : le concept d'intervention », *revue tiers-monde*, T. XVII, n° 67, juillet-septembre 1976.

**Greiner, P., (1970),** *Classification des exploitations agricoles suivant leur chiffre d'affaires*, in *Economie et statistique*, n°17, pp. 57-61; Persée.

**Groussard (Réné), (1987),** *Vingt ans de politique des structures : une aide au financement de l'agriculture ?* In: *Économie rurale*. N°181, I - Financement et capitalisation de l'agriculture. pp. 5-10.

**Gervais (Michel), Servolin C.** *Le problème foncier : propriété du sol et entreprise agricole*. In: *Économie rurale*. N°66, 1965. pp. 25-30;

**Jensen, C. et Meckling, W H., (1976),** "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Economics Social Institutions*, Volume 1 of the series Rochester Studies in Economics and Policy Issues pp 163-231.

**Kobou (Georges), Ngoa Tabi (Henry), MOUNGOU (Sabine), (2009),** *L'efficacité du financement des micro et petites entreprises dans la lutte contre la pauvreté au Cameroun*, Yaoundé II-CEREG.

**Laassad Lachaal, (2001),** *La Compétitivité : concepts, définitions, applications*, in Lajimi A. (ed), Arfa L (ed), *le futur des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranéen : les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité*, Ed. CIHEAM.

**Latruffe (Laure), (2010),** la notion de compétitivité dans les secteurs agricole et agroalimentaire : définition et utilité du concept, INRA.

**Léon (Yves), (1987),** *l'endettement des agriculteurs et ses limites*, in *économie Rurale*, Volume 181, N°1, pp. 58-65

**Maho (Jacques), (1965),** *Modernisation technique en milieu rural*. In: *Études rurales*, n°16, pp. 66-77;

**Mintzberg (Henry), (1986),** *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1979, trad. par Pierre Romelaer, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation.

**Morvan-Roux (Solène), (2007)** "Analyse des déterminants de la demande de services financiers dans le Maroc rural". Funded by Agence Française de développement, AFD.

**Njume Ebong (Michael), (mai 2007),** *la problématique des jeunes agriculteurs en milieu rural*, Chede Cooperative Union Ltd, version adaptée d'une contribution pour une visioconférence

organisée à Yaoundé le par le Réseau International Formation Agricole et Rurale et l'Institut de la Banque Mondiale.

**Nzongang, J. Piot-Lepetit, I et Kamdem David., (2012)**, « La mesure de l'efficacité financière et sociale des institutions de microfinance du réseau MC<sup>2</sup> au Cameroun », *N° 2012/160 Mondes en développement, Revues Cairn, France.*

**Pinon, P et Rini, G., (1983)**, « Ecart de productivité et de rentabilité entre exploitations agricoles ». In: *Économie & prévision*, n°61, 1983-5. pp. 3-19 ; Persée.

**Poitevin, J., (1959)**, *Les progrès en matière de gestion et organisations des entreprises agricoles*, In : *Economie Rurale. N°39-40. L'économie agricole française 1938-1958. Pp. 49-61.*

**Rouleau, L., (2007)** *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, ed. Broché, France.

**Renard, L. et E- St-Amant, (2003)**, « Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions », Research Gate.

**Sossou, C.H, Lebailly, P. et Hinnou C. L., (2013)**, « *essai de typologie des exploitations agricoles axée sur le financement de la production agricole au Bénin* », Communication à présenter aux 7ème Journées de recherches en sciences sociales, INRA-SFER-CIRAD. Angers, France.

**Tébourbi, N., (2000)**, *l'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances de développement des théories d'usage*, Université du Québec.

**Thiétart (Raymond Alain), (2007)**, *Méthodes de recherche en management* (Broché), 3e édition, Collectif, Editions Dunod, Paris.

**Thiétart (Raymond-Alain) al (1999)**, *Méthodes de recherche en management*, pp. 536, Editions Dunod

**Moulendé Fouda, Thérèse., (2003)**, « *les mécanismes de financement en milieu rural camerounais, une analyse des déterminants de la demande de services financier des ménages* », Thèse soutenue à l'Université de Versailles.

## ANNEXES

### Annexe 1: Financement de plans quinquennaux

Année	1960-1965	1966-1971	1972-1976	1976-1981	1981-1986
Programmes	1 <sup>er</sup> plan quinquennal	2 <sup>ème</sup> plan quinquennal	3 <sup>ème</sup> plan quinquennal	4 <sup>ème</sup> plan quinquennal	5 <sup>ème</sup> plan quinquennal
Volume de financement	53,18 milliards	165,176 milliards	280 milliards	725, 232 milliards Et début du retrait des bailleurs de fonds	Incapacité à honorer ses engagements
Affectation du financement	45,8% aux infrastructures <b>18,8 au Développement rural</b> 36, 4 % à l'agriculture d'exportation	<b>18,58 % au secteur rural</b> 23,86 % aux infrastructures	25,1 % à l'industrie, mines, énergie 9, 02 % au <b>Développement rural</b> 20,5 % aux Infrastructures	31 % à l'industrie, énergie <b>21, 6 % au secteur rural</b> 6,65 % aux services	

Source : Atangana Eteme Emerand (1993)

### Annexe 2: Extrait de la loi des PME

...

#### Chapitre IV - DE L'APPUI AU DEVELOPPMENT DES PME

Article 15 : L'appui au développement des PME est l'ensemble des actions et moyens qui concourent à l'amélioration de la performance et de la compétitivité des PME sur le marché local et international.

(2) Il s'opère à travers :

- ▶ Un encadrement général
- ▶ Un encadrement spécifique
- ▶ La facilitation
- ▶ La mise à niveau

...

#### Chapitre VIII - DES OBLIGATIONS DES PME

Article 42 : Les PME et les regroupements de PME régis par la présente loi doivent s'acquitter de leurs obligations légales, notamment en matière fiscale, sociale et financière. Il s'agit notamment des obligations :

- ▶ De tenir une comptabilité régulière et fiable suivant le système en vigueur ;
- ▶ De procéder à la déclaration annuelle de leurs revenus auprès de l'administration fiscale ;
- ▶ D'informer le Ministre en charge des PME en cas de cession, de cessation d'activités, ou de faillite ;
- ▶ De réaliser leurs programmes d'investissement conformément aux dispositions de la présente loi ;
- ▶ D'ouvrir un compte auprès d'un établissement bancaire, de micro crédit ou postal ;
- ▶ De se soumettre à tout contrôle des autorités habilitées du Ministère en charge des PME sur le respect de leurs obligations légales

Source : LOI N° 2010/001 DU 13 AVRIL 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun