



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

CESAG

Master en Banque et Finance

MBF

Année académique 2015-2016

Option : Marchés Financiers et Finance d'Entreprise



Projet professionnel

**LA CREATION D'UNE AGENCE CHARGEE DU
FINANCEMENT DES REGIONS PAR LES
MARCHES FINANCIERS AU CAMEROUN :
REGIOFINANCE**

Présenté par :

Christine Vanesse NGO NGUIDJOI

15ème Promotion

Sous la Supervision de:

Dr Aboudou OUATTARA

Enseignant en finance de Marché

Au PMBF – CESAG

Dakar, juillet 2016

DEDICACE

-

Je voudrais dédier ce travail à mon Père NGUIDJOI MBOUA Etienne, à MOHUBU KAFUTI Marie-grâce ma Mère, à MOHUBU KAFUTI mon beau père et à toute ma formidable famille.

REMERCIEMENTS

Le présent projet a été réalisé grâce à la collaboration effective de diverses personnes. "Il n'y a guère au monde un plus bel excès que celui de la reconnaissance." (Jean de La Bruyère, moraliste). Alors, Je ne saurais présenter ce projet sans adresser mes remerciements.

Un remerciement particulier à la Coordination du Programme Master en Banque et Finance et à toute la quinzième promotion dudit programme pour l'organisation, la coopération et la disponibilité dont ils ont fait preuve.

A Monsieur Aboudou OUATTARA, mon encadreur pour son important soutien moral et intellectuel dans le travail de rédaction de ce rapport.

Mes remerciements vont à l'endroit de tous ceux et celles qui, de près ou de loin, ont contribué à ma formation.

Grand Merci.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

APE	Appel Public à l'Épargne
BEAC	Banque des États de l'Afrique Centrale
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BVMAC	Bourse des Valeurs Mobilières de l'Afrique Centrale
CAF	Capacité d'Autofinancement
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale
CESAG	Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
CMPC	Coût Moyen Pondéré du Capital
DR	Délais de Récupération
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
DSX	Douala Stock Exchange
IP	Indice de Profitabilité
MBF	Master Banque et Finance
MINFI	Ministère des Finances
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PPP	Partenariat Public- Privé
PPTÉ	Pays Pauvre Très Endetté
SA	Société Anonyme
SARL	Société à Responsabilité limitée
SGI	Société de Gestion et d'Intermédiation
SNC	Société en Nom Collectif
SNI	Société National d'Investissement
TRI	Taux de Rendement Interne
VAN	Valeur Actuelle Nette

TABLES DES ILLUSTRATIONS

FIGURES

Figure 1 : Répartition des entreprises au Cameroun par région (en %)	12
Figure 2 : épargne mensuelle des investisseurs potentiels disponibles	21
Figure 3 : critères de motivation des investisseurs	21
Figure 4 : Critères de décision d'investissement dans les obligations des collectivités	22
Figure 5 : Les taux d'intérêt attendus des répondants par région	22
Figure 6 : Répartition du capital	26
Figure 7: ORGANIGRAMME de La Regiofinance	30
Figure 8: Evolution du Chiffre d'affaire	38
Figure 9: Evolution de Fonds de roulement	45

TABLEAUX

Tableau 1 : Caractéristiques des régions	7
Tableau 2 : Réserves prouvées en ressources naturelles des régions du Cameroun	8
Tableau 3 : Répartition des régions par richesses agro touristiques	10
Tableau 4 : Proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté par régions en 2014	11
Tableau 5 : Taux d'activité au sens du BIT par régions (%) en 2014	11
Tableau 6 : Répartition des besoins par régions	17
Tableau 7: Programme d'émission des emprunts obligataires des régions quinquennal	34
Tableau 8: investissement initial	36
Tableau 9: Calcul du BFR des quatre premiers mois de l'année 1	37
Tableau 10: Calcul du chiffre d'affaire	38
Tableau 11: Charges annuelles de personnel	40
Tableau 12: Frais Généraux annuels de la Regiofinance	41
Tableau 13: Compte de résultat prévisionnel	41
Tableau 14: Bilan prévisionnel	46
Tableau 15 Analyse des ratios	49
Tableau 16 : Calcul de la VAN, TIR, délai de récupération, et indice de profitabilité	50

ANNEXES

Annexe 1: Réserves des banques de la CEMAC à la BEAC	vii
Annexe 2: Projets en recherche de financement par régions au Cameroun	viii
Annexe 3 : Questionnaire	xiv
Annexe 4: Répartition des charges mensuelles d'exploitation	xvii
Annexe 5 : Détail des amortissements et du bilan d'ouverture	xviii

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
TABLES DES ILLUSTRATIONS	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : L'OPPORTUNITE DE LA CREATION DE LA REGIOFINANCE	6
I. LES RESSOURCES NATURELLES, ECONOMIQUES, ET CULTURELLES DES REGIONS DU CAMEROUN	6
II. LES BESOINS DE FINANCEMENT DES REGIONS.....	12
III. L'OPPORTUNITE DE LA CREATION DE LE REGIOFINANCE : Etude de marché.....	18
CHAPITRE 2 : ORGANISATION DE LA REGIOFINANCE	24
I. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE REGIOFINANCE	24
II. STRATEGIE MARKETING DE LA REGIOFINANCE	32
CHAPITRE III : RENTABILITE ET MODALITES DE FINANCEMENT DE LA REGIOFINANCE	36
I. LE COUT DE LA CREATION ET DE LA GESTION DE LA REGIOFINANCE	36
II. LES MODALITES DE FINANCEMENT ET IDENTIFICATION DES RISQUES	42
III. LA RENTABILITE DU PROJET	45
CONCLUSION	51
BIBLIOGRAPHIE	vi
ANNEXES	vii
TABLE DES MATIERES	xix
RESUME	xxii

INTRODUCTION

Le Cameroun est un pays très diversifié. Communément appelé l’Afrique en miniature, il est un melting pot de plusieurs ethnies (on en dénombre 280) avec quelques grands ensembles (sémites, hamités, bantous, semi-bantous et soudanais) et de nombreux métissages tous répartis dans 10 subdivisions administratives territoriales nommées « les dix régions » ; elles-mêmes divisées en 58 départements¹.

Le Décret N° 2008/376 du 12 novembre 2008 portant organisation administrative de la République du Cameroun, divise le pays en dix (10) sous circonscriptions administratives : les régions. Elles sont détaillées dans l’article 4 dudit décret. Chaque région est dotée d’une autonomie plus ou moins marquée en matière de prise de décision et de politique de développement. Ainsi, en ce qui concerne la gestion des budgets alloués, chaque région est souveraine dans le choix de sa stratégie et de sa politique d’investissement. Le but recherché par le gouvernement en décidant de décentraliser les pouvoirs est d’impulser le développement local (Landry Ngoni Tsimi, 2010). Chaque région a ainsi le devoir d’utiliser son autonomie sous le contrôle du Gouverneur dans le but de s’assurer un développement durable et productif de l’économie au niveau local.

Toutefois, il existe aujourd’hui encore un très important gap entre le potentiel économique des régions et les réalisations dans le domaine de la santé, de l’éducation, de l’agriculture, du développement industriel, du développement urbain et rural (Banque Africaine de développement, 2015). Les besoins récurrents concernent :

- l’amélioration de la qualité et de l’efficacité du système éducatif ;
- le développement des zones rurales et l’amélioration des services sociaux ;
- l’amélioration de la compétitivité agricole ;
- l’expansion de la production électrique ;
- le développement des activités agricoles ;
- le développement de la pêche et de la cueillette ;
- la réduction du niveau de pauvreté.

Pour réduire le gap, il est nécessaire d’effectuer des investissements en infrastructures, socio-éducatives (salle de classe, bâtiments scolaires, centres hospitaliers, etc.) et en matériels industriels et agricoles. L’essentiel de ces besoins sont couverts par les subventions mises en place sur le budget de l’Etat central qui a connu ces dernières années une augmentation

¹ <http://www.statistics-cameroon.org/manager.php?id=11&id2=68&link=8>, page consultée le 17/04/2016

progressive afin de permettre aux collectivités décentralisées d'avancer dans l'atteinte des objectifs assignés². Le constat que l'on peut faire est celui de l'insuffisance chronique de ces ressources face à l'immensité de leurs besoins. Ainsi, l'autorité des régions, les organisations et associations locales ont fréquemment des besoins de financement pour pouvoir réaliser les objectifs qu'ils se sont fixés. Aujourd'hui, leurs besoins de financement sont estimés à 4 234,7 milliards de FCFA, contre 3 746,6 milliards de FCFA en 2015 FCFA (ministère des finances du Cameroun, 2015). Pour combler ces déficits de financement, plusieurs solutions peuvent être envisagées : Aides Publiques au Développement (APD), financement bancaire, Financement par le marché, ...

L'une des solutions envisageables pour mobiliser les fonds, est de faire recours aux crédits bancaires. En 2014, alors que le gouvernement avait besoin de 925 milliards pour financer le plan triennal de 2015-2018, les 4 plus grandes banques du pays (BGFI, Standard Chartered Bank, Banque Atlantique et Ecobank) ainsi qu'une banque étrangère (la Deutsche Bank de Madrid) se sont mobilisées et n'ont pu fournir que 633,5 milliards³. Pourtant, Bertrand NGOUO dans son étude du secteur bancaire camerounais, souligne le fait que les banques sont en situation de surliquidité (NGOUO Bertrand, 2003). Ce constat est appuyé par le rapport de la Banque Centrale sur le niveau des réserves excédentaires constituées par les établissements de crédits. En fin 2014, elle estimait à 2 657,4 milliards FCFA le montant des réserves libres constituées par les établissements de crédit dans ses livres, en augmentation de près de 1 500 milliards par rapport à 2010 (Banque de France, 2014) (Annexe 1). Il ressort de ces deux observations, un contraste entre la mobilisation des ressources par l'Etat central et l'existence de liquidité oisive. Une des causes de cette situation peut être trouvée dans les contraintes réglementaires portant notamment sur le ratio de la diversification des risques bancaires. En effet, les établissements de crédit sont tenus de limiter leur engagement sur chacune des entités bénéficiaires de leur concours à moins de 25% de leur fonds propres (Règlement COBAC R-2010/02 relatif à la Division des Risques des établissements de crédit). Cette disposition limite le concours qu'ils peuvent apporter à l'Etat Central et aux collectivités locales. Nous pouvons donc en déduire que le recours au financement bancaire pour combler les déficits de financement des collectivités locales est une solution qui présente d'énormes limites.

² <http://cameroonvoice.com/news/article-news-21221.html>, page consulté le 17/04/2016

³ <http://cameroon-info.net/stories/0,64611,@,cameroun-cinq-structures-bancaires-disposees-a-financer-le-plan-d-urgence-du-gou.html> page consultée le 09/05/2016

Aujourd'hui, le marché financier offre une alternative au financement des collectivités territoriales du Cameroun. En effet, celui-ci offre un potentiel encore largement sous exploité. En effet, le marché financier de la CEMAC est constitué de deux bourses : La bourse Régionale des Valeurs Mobilière d'Afrique Centrale (BVMAC) et la Douala Stock Exchange (DSX). Depuis la mise en place de la DSX, elle a été essentiellement sollicitée par l'Etat Camerounais qui y a émis 04 emprunts obligataires qui lui ont permis de mobiliser environ 580 milliards de F CFA entre 2010 et 2015. Toutes les émissions ont été souscrites à hauteur de 100% au minimum⁴. C'est pour proposer une voie d'exploitation de ce potentiel par les collectivités territoriales du Cameroun que nous avons fait le choix d'élaborer notre projet professionnel de Master en Banque et Finance (MBF) autour du thème " la création d'une agence chargée du financement des collectivités par les marchés financiers au Cameroun : REGIOFINANCE". La réalisation des opérations de levée de fonds à travers les marchés financiers exige une certaine maîtrise des mécanismes d'émission et de gestion des titres obligataires. Toute l'essence de notre proposition réside dans la définition des modalités de mise en place et de gestion d'une institution chargée d'assurer l'ingénierie et la gestion des émissions de titres pour les collectivités du Cameroun. Regiofinance sera chargée d'accompagner les régions et les municipalités pour leur permettre de mobiliser du financement sur le marché financier. Elle se fixe pour objectif de faire davantage participer tous les agents économiques, personnes morales et particuliers au financement de l'économie du Cameroun, et par la même occasion, d'apporter sa contribution à la dynamisation du marché financier. En effet, nous avons des raisons de croire que l'attachement à leur région d'origine suscitera l'adhésion des populations à travers le Cameroun, et même au-delà des frontières, quel que soit le lieu de résidence, à préférer l'achat des titres obligataires émis par leur région d'origine que des dépôts à terme dans les banques à condition qu'ils soient rassurés sur l'utilisation des ressources, la capacité des émetteurs à honorer leurs engagements. Surtout s'ils sont convaincus que les financements sont destinés à de bons usages. Notons que cette initiative n'est pas nouvelle en Afrique et dans la zone Franc. En effet, Donatien TIECOURA (2013) a proposé la mise en place d'un tel organisme pour le cas de la zone UEMOA. Tout en nous inspirant du modèle proposé, notre projet ambitionne de prendre en compte les spécificités de la zone CEMAC de façon générale et du Cameroun en particulier.

⁴ <http://www.agenceecofin.com/gestion-publique/2411-24571-l-etat-camerounais-a-lance-ce-24-novembre-son-emprunt-obligataire-2014-2019-de-150-milliards-fcfa>, page consultée le 06/05/2016

Le problème que nous nous proposons de résoudre est le suivant : comment créer et gérer une agence chargée d'accompagner, de conseiller et d'aider les collectivités locales à structurer leurs besoins de financement des projets afin de pouvoir se financer par le marché financier ?

L'objectif principal de ce projet est de définir les modalités de mise en place d'une agence en charge de la facilitation de l'accès des collectivités locales au marché financier du Cameroun afin de lever des ressources pour le financement de leurs projets d'investissement.

De cet objectif principal, découlent trois (03) objectifs spécifiques :

- ◆ faire ressortir l'opportunité de la création d'une agence spécialisée dans le financement des localités par les marchés financiers au Cameroun ;
- ◆ présenter les modalités de fonctionnement du système de financement de ladite institution et les potentiels investissements envisageables ;
- ◆ identifier les modalités de financement de ce projet.

Le projet de création de la Regiofinance, agence chargée d'accompagner les localités du Cameroun dans leur recherche de financement par le marché, revêt de nombreux intérêts sur le plan personnel, économique, et social pour toutes les parties prenantes.

Premièrement, il sera l'occasion pour nous de développer des connaissances théoriques et pratiques en gestion financière et maîtrise de risques liés au financement par le marché financier. Il permettra de proposer un mode de financement des projets destinés au développement du Cameroun de façon décentralisée.

En outre, pour l'économie du Cameroun, il s'agit d'un levier de développement à travers la mobilisation des ressources pour assurer le financement des projets, mais aussi de faciliter l'accès à l'autonomie financière des régions. Il devrait contribuer à impulser une dynamique vertueuse de développement socio-économique des régions avec un effet sur le développement global du pays. A terme, l'agence devrait apporter sa contribution à un assainissement de la gestion des ressources publiques, contribuer à la réduction des détournements de fonds et à l'assainissement des investissements.

Ensuite, en ce qui concerne les autorités du marché financier, cette agence contribuera à un approfondissement du marché financier régional de nature à permettre une meilleure efficacité dans l'allocation de l'épargne dans la zone CEMAC, de dynamiser le marché financier camerounais et sous régional qui jusqu'à présent reste sous exploité. Cette nouvelle dynamique devrait apporter une solution au recyclage de la surliquidité bancaire, impulser le

développement de l'économie, et animer le marché financier camerounais et de l'Afrique centrale.

Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, il sera un apport en ce sens qu'il confirmera la notoriété et la qualité de la formation au Master en Banque et Finance par les compétences en matière d'analyse financière, et gestion de risque de crédit et des risques liés au marché financier que nous aurons à démontrer dans l'élaboration de ce projet.

Afin de mener à bien ce projet et résoudre le problème ci-dessus annoncé, nous utiliserons une démarche méthodologique qui consiste dans un premier temps à faire une recherche documentaire sur le financement des collectivités locales au Cameroun. Nous utiliserons des ressources documentaires telles que les études du Fonds Monétaire International, les données statistiques et financières de l'Institut National de la Statistique, les rapports de gestion, les mémoires et autres documents divers en rapport avec ce projet.

Puis suivra la proposition de l'organisation adaptée à la Regiofinance structure spécialisée dans l'accompagnement des collectivités locales du Cameroun via l'appel à l'épargne publique dans le cadre d'une étude de faisabilité.

Ensuite, un questionnaire permettra d'évaluer les différents paramètres de fonctionnement de l'agence en question.

Enfin, l'élaboration de projection financière permettra de déterminer le coût du projet et les mécanismes de son financement.

Après introduction, Le rapport du projet professionnel s'articulera autour de 03 chapitres. Le premier chapitre présentera l'opportunité de la création d'une agence chargée du financement des localités par le marché financier. Il sera question de ressortir le niveau de développement des régions, les besoins de financements existants, et de décrire le marché financier du Cameroun. Le deuxième chapitre permettra d'expliquer le rôle de l'agence, son mode de fonctionnement et les bases de sa pérennité financière. Le dernier chapitre sera consacré à l'évaluation de l'impact de ce service sur le développement des localités, pour la croissance économique du Cameroun, et pour la dynamisation du marché financier camerounais. Nous achèverons notre travail par une conclusion.

CHAPITRE 1 : L'OPPORTUNITÉ DE LA CRÉATION DE LA REGIOFINANCE

La recherche des stratégies de développement est la principale préoccupation des pays de l'Afrique subsaharienne et plus précisément du Cameroun. Malgré de nombreuses initiatives, notamment de politiques économiques prises par l'Etat avec la collaboration de plusieurs bailleurs de fonds tels que la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International, les résultats escomptés ne sont pas obtenus.

Ce chapitre 1 ambitionne de faire ressortir l'opportunité de la création de la Regiofinance. Pour ce faire, nous présentons dans une première section les ressources naturelles, économiques et culturelles des régions, dans une seconde section, les besoins de financement des collectivités et, dans une troisième section nous montrerons en quoi la Regiofinance est une solution alternative de financement des collectivités locales par emprunts obligataires.

I. LES RESSOURCES NATURELLES, ÉCONOMIQUES, ET CULTURELLES DES RÉGIONS DU CAMEROUN

La décision d'organiser le Cameroun en régions a été prononcée le 12 novembre 2008 par le décret numéro 2008/376 qui marque l'aboutissement de plusieurs discussions et analyses. Le Cameroun a ainsi été divisé en 10 régions. Les régions sont divisées en départements (58), eux-mêmes divisés en arrondissements (360), en municipalité et en chefferies. Chaque région du Cameroun est placée sous l'autorité d'un gouverneur de région et d'un conseil régional. Le gouverneur est le représentant du Président de la République, du Gouvernement et de chacun des ministres, et, à ce titre, il est dépositaire de l'autorité de l'État dans la région. La division est résumée dans le tableau 01 ci-après.

Tableau 1 : Caractéristiques des régions

N°	Région	Chef-lieu	Nombre de département	Nombre d'arrondissements	Langues Officielle Majoritaire	Superficie km ²	Nombre d'Habitants
1	Extrême-Nord	Maroua	6	47	français	34 263	3 111 792
2	Nord	Garoua	4	21		66 000	1 687 859
3	Adamaoua	Ngaoundéré	5	21		63 701	1 080 500
4	Est	Bertoua	4	32		109 002	771 755
5	Centre	Yaoundé	10	70		68 953	3 098 044
6	Sud	Ebolowa	4	29		47 191	634 855
7	Littoral	Douala	4	35		20 248	2 510 283
8	Ouest	Bafoussam	8	40		13 892	1 720 047
9	Nord-Ouest	Bamenda	7	34	anglais	17 300	1 728 953
10	Sud-Ouest	Buéa	6	31		26 410	1 318 079
TOTAL			58	360		466 960	17 662 167

Source : Publication du Ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation (MINATD), 2013

Il ressort de cette répartition que les régions n'ont pas les mêmes caractéristiques. L'Est est la région la plus vaste et pourtant la moins peuplée et l'Ouest est la plus petite en superficie. La région la plus peuplée est le Centre suivi du Littoral. En ce qui concerne les langues officielles, le français est parlé par environ 80% de la population et l'anglais par 20%.

Les 10 régions du Cameroun possèdent des richesses naturelles, économiques et culturelles indispensables pour réussir un processus de développement d'un pays et chacune des régions a ses particularités et cette diversité contribue à la richesse du pays. Nous présentons ces ressources dans les deux sous sections suivantes.

A. LES RESSOURCES NATURELLES ET CULTURELLES DES RÉGIONS

Deuxième potentiel hydroélectrique en Afrique, le Cameroun possède d'importantes réserves de bois, le pétrole, et de gaz naturel. En ce qui concerne les ressources minérales, le pays est riche en fer, bauxite, cobalt, Or, manganèse, uranium, rutile, cuivre, et diamant dans chacune de ses régions.

L'Adamaoua est la deuxième région riche en ressource minière (or, diamant, saphir, bauxite, étain, wolfram) au Cameroun après la région de l'Est. Quant aux autres régions, elles n'en demeurent pas moins riches.

Un effet, le Sud du pays regorge d'une grande quantité de pétrole à la ville Ebone, de gaz naturel, de fer à Kribi, de gaz naturel, et de calcaire à Nkongsamba. Quant au Littoral, il est riche en gaz naturel, et en disthène situé au sous-sol de la ville Douala. Au Sud-Est l'on peut trouver du rutile, et au Centre la ressource principalement découverte est le disthène. Le Nord-Ouest du Cameroun est riche en fer que l'on retrouve dans les villes Ndop et

Nwa. Pour finir, le sous-sol de l'Ouest Cameroun est riche en bauxite retrouvée à Dschang et à la Menoua.

Le tableau 02 ci-dessous fait ressortir quelques réserves prouvées en ressources naturelles du Cameroun.

Tableau 2 : Réserves prouvées en ressources naturelles des régions du Cameroun

Mines	Région	Potentiel évalué	Unité	teneur (%)	Produit	Ville
Bauxite	Adamaoua	1 000 000 000	tonnes	41.30%	Alumine	Mini Martap
Fer	Sud	300 000 000	tonnes	35%	Oxyde de fer	Kribi
Rutile	Centre	300 000 000	tonnes	0.90%	Rutile	Akonolinga
Cobalt-Nickel	Est	200 000	tonnes	50%	cobalt métal	Lomié
Argile	Centre	7 000 000	tonnes	100%	argile	Yaoundé
Fer	Est	220 000 000	tonnes	60%	Oxyde de fer	Mbalam
Calcaire	Nord	600 000	tonnes	100%		Figuil
Gaz Naturel	Littoral, Sud	1 000 000	m ³			Douala-Kribi-Campo
Gaz Naturel	Nord-Ouest	50 000 000	m ³			Bomono
Gaz Naturel	littoral	350 000 000	m ³			Logbaba-Douala

Source : rapport du Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat (CARPA), Conférence de Montréal du 11-14 Juin 2012

Nous constatons que tout comme la majorité des pays africains, le Cameroun dispose d'une richesse de base de ressources naturelles avec une concentration des minerais les plus stratégiques dans le monde.

Concernant la richesse culturelle des régions du Cameroun, elle se traduit par la diversité ethnique de ses habitants. Du Nord au Sud, le touriste est émerveillé par le type d'habitat traditionnel qui identifie chaque groupe ethnique. Nous pouvons citer les pygmées présents à l'Est au Sud au centre et au littoral à la frontière, les bantous à l'Ouest du Cameroun, les soudanais et les arabo-berbères au Nord.

Cette diversité culturelle s'illustre également dans l'art de vivre, les traditions, l'habitat, le folklore et l'artisanat populaires. De la case bamiléké à l'Ouest au toit de chaume, à la « case obus » des mousgoum des bords du Logone, les visiteurs peuvent découvrir une multitude d'habitations plus pittoresques les unes que les autres. L'architecture traditionnelle côtoie l'architecture moderne.

L'Ouest et le Nord sont les principaux centres d'artisanat au Cameroun. Bamenda, Bafoussam, Foumban et Maroua sont des villes réputées pour la richesse de leurs objets d'art et la beauté de leurs monuments anciens.

Enfin, le Cameroun peut être découpé en 05 grandes zones agro écologiques offrant des possibilités pour l'exploitation de l'agrotourisme⁵. Le tableau suivant fait le panorama de ces richesses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

⁵ L'agrotourisme est "une activité complémentaire à l'agriculture ayant lieu sur une exploitation agricole. Il met en relation des producteurs agricoles avec des touristes et des excursionnistes, permettant à ces derniers de découvrir le milieu agricole et sa production à travers l'accueil et l'information que leur réserve leur hôte.

Tableau 3 : Répartition des régions par richesses agro touristiques

N*	zones agroécologiques	Caracteristiques	Region Concernées
1	La zone des hautes savanes guinéennes	zone de prédilection des activités pastorales. On y rencontre l'élevage de bovins transhumants, de laiterie artisanale, l'agriculture vivrière du manioc, du maïs et du sorgho, des activités de pêche et d'agriculture	Adamaoua
2	La zone côtière et maritime ou zone de forêt à pluviométrie monomodale	Elle a une forte vocation à la culture du cacaoyer, du caféier, et du palmier à huile ainsi qu'aux cultures vivrières tels que les tubercules, le maïs, l'arachide et divers légumes.	centre sud Est
3	La zone Soudano-Sahélienne	Sa richesse est notamment une agriculture traditionnelle où le mil, le maïs, le haricot et d'autres cultures vivrières sont cultivées autour des habitations. Une agriculture fluviale améliorée avec utilisation d'intrants modernes et la traction animale qui est en rapport avec la culture de coton; l'agriculture intensive à vocation commerciale avec recours à l'irrigation nécessaire à la riziculture, la production d'oignons et d'autres cultures maraichères. L'élevage transhumant des bovins, ovins et caprins et la pêche continentale dans les retenus d'eaux artificiels sont également pratiqués dans la zone	Extrême-Nord Nord
4	La zone des hauts plateaux	Les terres exploitables y sont fortement mises en valeur dans le cadre d'exploitations familiales aménagées en bocage. Les parcelles portant des caféiers, des bananiers sous lesquels sont cultivés sur le haricot, le maïs, l'arachide, le taro, la pomme de terre, les ignames et le manioc.	Ouest Nord-Ouest
5	La zone côtière et maritime ou zone de forêt	On y rencontre des plantations industrielles d'hévéa, de palmier à huile et de bananier; des plantations villageoises portant sur les mêmes productions autour des agro-industries, des exploitations produisant des fruits et légumes pour l'exportation et des parcelles de production des cultures vivrières.	Sud-Ouest Littoral

Source : Publication de 2013 du Ministère de la culture et du tourisme sur le site www.minicult-cameroun.com , page consultée le 05/06/2016

B. LES RESSOURCES ET POTENTIALITÉS ÉCONOMIQUES DES RÉGIONS

La richesse du Cameroun repose aussi sur la diversité retrouvée dans les régions. Il est un État laïque donnant ainsi la possibilité de développer tous types d'activités. La population active se répartit entre secteurs primaire (19,7 %), industriel (31,4 %) et tertiaire (48,9 %).

En ce qui concerne la pauvreté, elle revêt une forte dimension régionale, touchant peu les deux métropoles que sont Douala et Yaoundé, et affectant fortement les régions de l'Extrême-Nord et du Nord. Dans les deux métropoles que sont Douala et Yaoundé la pauvreté est marginale. Par contre, l'Est, le Littoral (sans Douala), le Centre (sans Yaoundé), le Sud-Ouest, l'Ouest et l'Adamaoua enregistrent un niveau de pauvreté plus élevé. Le Nord, le Nord-Ouest et le Sud ont un taux de pauvreté très prononcée. Enfin, l'Extrême-Nord qui se démarque du reste du pays avec un taux de pauvreté extrêmement élevé. Les facteurs explicatifs de ces disparités spatiales sont principalement, les opportunités économiques qui

Tableau 4 : Proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté

N°	Région	Pourcentage
1	Littoral	6.9
	Dont Douala	4.2
	Littoral hors Douala	19.5
2	Centre	13.9
	Dont Yaoundé	5.4
	Centre Hors Yaoundé	30.3
3	Adamaoua	47.1
4	Est	30
5	Extrême-Nord	74.3
6	Nord	67.9
7	Nord-Ouest	55.3
8	Ouest	21.7
9	Sud	34.1
10	Sud-Ouest	18.2
	TOTAL	37.5

varient d'une région à l'autre tel que résumé dans le tableau ci-dessous.

Source : Rapport de l'INS, ECAM3, ECAM4, 2014

En ce qui concerne l'emploi, la main d'œuvre est énorme. Le taux de la mesure composite de la sous-utilisation de la main-d'œuvre chez les personnes âgées de 15 ans ou plus, a reculé de 2 points en passant de 19,8% en 2010 à 17,8% en 2014. Le taux d'activité au sens du Bureau International du Travail est résumé dans le tableau ci-dessous.

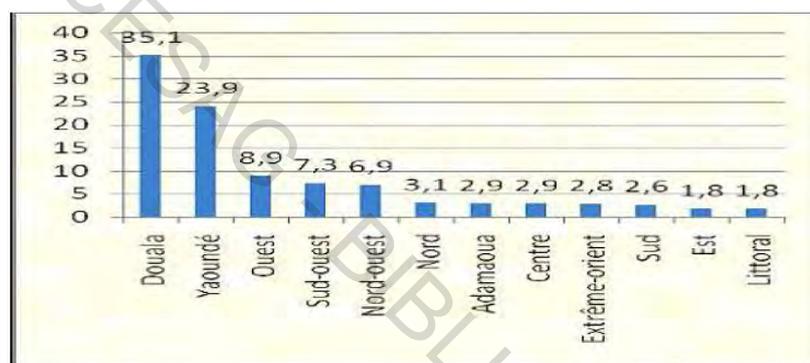
Tableau 5 : Taux d'activité au sens du BIT par régions (%) en 2014

Région	Pourcentage	Région	Pourcentage	Région	Pourcentage	Région	Pourcentage
Douala	62.4	Cetre	82	Littoral	83.2	Ouest	83.6
Yaounde	57.3	Est	70.2	Nord	74.8	Sud	73.8
Adamaoua	49	Extrême-Nord	69.7	Nord-Ouest	68.6	Sud-Ouest	66.3

Source : Rapport de l'INS, 2014

En termes d'entreprises et de développement des activités économiques, le littoral, le centre et l'ouest Cameroun sont les régions en tête. Le dernier recensement montre qu'avec 1476 créations d'entreprises en 2010, la ville de Douala dans la région du Littoral, concentre 65% de l'ensemble des créations. Elle est suivie par la ville de Yaoundé dans la Région du Centre avec près de 30%. Les régions de l'Ouest (1,1%) et de l'Extrême Nord (1,1%) arrivent en troisième position. Ce qui montre que l'ouest et l'extrême-Nord ont des économies en forte croissance sièges de plusieurs entreprises. Le graphique ci-après résume la répartition des

Figure 1 : Répartition des entreprises au Cameroun par entreprises par régions.



Source : site de l'Institut numérique⁶

En termes de tourisme, le Sud-Ouest et le Nord-Ouest ont le plus grand potentiel touristique avec plus de 500 visiteurs par weekend et 60 000 pendant les congés et vacances.

Après avoir fait le panorama des ressources des régions, nous faisons l'inventaire des besoins de financement des régions dans la deuxième section.

II. LES BESOINS DE FINANCEMENT DES RÉGIONS

Les régions du Cameroun ont des énormes besoins de financements. L'évaluation financière de ces besoins aboutit à des milliards de FCFA et les sources de financements traditionnelles ont plusieurs limites. Cette section est consacrée à l'étude de ces données.

A. LES BESOINS DE DEVELOPPEMENT ET D'INFRASTRUCTURE DES RÉGIONS

Le titre 3 de la loi n° 2004/019 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux régions détermine les compétences transférées aux régions en matière de financement (annexe 01). Partant sur la base des secteurs d'activités que les régions sont autorisés à financer elles-

⁶<http://www.institut-numerique.org/section-i-evolution-et-tendance-des-creations-dentreprises-a-douala-5201ed219fb762010>, page consultée le 10/06/2016

mêmes, les besoins de développement des régions du Cameroun peuvent être répartis en plusieurs domaines notamment des besoins en routes et autoroutes, télécommunication, énergie, santé, éducation, sport et loisirs.

1. Les besoins de financement des routes et autoroutes des régions

Nous avons recherché les besoins par région en matière d'infrastructures portuaires, routières, aéroportuaires et ferroviaires.

En ce qui concerne les infrastructures portuaires, trois grands ports sont actifs : le port autonome de Douala (littoral), le port de Limbe (Sud-Ouest), et le port de Kribi (Sud). En plus de ces trois grands ports, il existe un port fluvial saisonnier à Garoua au Nord (sur le fleuve de la Bénoué). Toutefois, ces ports sont très encombrés et peu outillés. Ils ont plusieurs besoins de réaménagement exprimés et dont le principal frein est le manque de ressources financières. Il s'agit du projet de dragage du chenal du port de Douala au littoral dont le coût est estimé à 15.3 milliards de franc CFA. Il existe également plusieurs projets de création de ports dans les autres régions notamment, le projet de longue date de création d'un port en eau profonde à Limbe au Sud-Ouest estimé à 231 milliards de franc CFA. Construction de Tramway à Douala au Littoral et à Yaoundé au centre projet dont les montants ne sont pas encore estimés.

Ensuite, les besoins en ce qui concerne les infrastructures routières, le Cameroun possède 50 000 km de routes dont 6000 bitumées. Les régions sont confrontées à nombreux embouteillages urbains, et plusieurs zones rurales sont inatteignables à cause de l'état déplorable des routes.

De ce fait, Le Centre prévoit de construire une autoroute pour relier Yaoundé à Nsimalen dont le coût est estimé à 64.9 milliards de franc CFA, l'Est a des projets de construction de la route Bertoua-Batouri-Kenzou (70 milliards de FCFA), le bitumage de la Route Maltam à Fotokol et de la Bretelle Bodo-Makary-Hile et Alifa-Karena-Katekime à l'Extrême-Nord (72.6 milliards de FCFA).

La construction du pont sur la Sanaga à Natchigal au littoral (24 milliards de FCFA), la construction de la route Maroua-Bogo au Nord (16.7 milliards de FCFA), la construction de la route Dschang-Bakebe à l'Ouest (67milliards de FCFA), et enfin au Sud plusieurs projets restent à être financés dont la valeur totale est estimée à 440.324 milliards de FCFA à savoir : Construction de la route Olama-Kribi, la construction de la route Ebolowa—Lolodorf—Kribi, la construction de la route Ebolowa—Akom Ii—Kribi, la construction de la route Olama—Lolodorf, la construction de la route Djoum-Mintom-frontiere Congo, le bitumage de la route

Kumba-Mamfé, la construction de la route Kribi-Campo, et la construction d'un pont sur le fleuve Ntem à Nyabessang et de ses accès

Enfin, les besoins en infrastructure aéroportuaires, quatre aéroports internationaux au Littoral, au Centre, au Nord, et à l'Extrême-Nord (Douala, Yaoundé-Nsimalen, Garoua et Maroua) et une dizaine d'aéroports secondaires. Toutefois ces aéroports ont besoin de plusieurs renouvellements. Au littoral des ressources sont nécessaires pour financer le renouvellement des passerelles télescopiques à l'aéroport International de Douala.

2. Les besoins de financement économiques : télécommunication et énergie

Les objectifs stratégiques du domaine des télécommunications/TIC à l'horizon 2020 est de porter la télé densité fixe à 45% et la télé densité mobile à 65%, doter 40 000 villages de moyens de télécommunications modernes, mettre à la disposition du public une offre d'accès à 2 Mb/s dans toutes les villes ayant un central numérique, et multiplier par 50 le nombre d'emplois directs et indirects. Quant au programme d'entretien, de réhabilitation et de développement de la capacité énergétique du Cameroun, elle compte successivement résorber définitivement le déficit structurel, accompagner les besoins énergétiques pour l'atteinte des objectifs de croissance escomptés, devenir un exportateur d'électricité et contribuer ainsi à l'équilibre de la balance commerciale du pays. Il s'agira à l'horizon 2020 de porter les capacités de production du pays à 3000 MW.

Pourtant, seul 57.3%⁷ de la population a accès à l'électricité et l'Etat s'est également désengagé dans les services en rapport à l'eau et de l'énergie. De ce fait, les régions doivent entretenir plusieurs actions de façon autonome. Parmi les actions à court terme, on peut citer notamment le barrage de Lom Pangar, la centrale thermique de Yassa et la centrale à gaz de Kribi. A moyen terme, sont envisagés le barrage de Memve'ele, les centrales de Nachtigal, Song Mbengue, Warak, Colomines et Ndockayo. A long terme, il est envisagé le développement de plusieurs sites présentant un potentiel à l'exportation d'énergie. Le coût global de ce programme décennal se chiffre à près de 5 853 milliards de francs CFA pour les ouvrages de production et de transport d'électricité par grands réseaux et 663 milliards de francs CFA pour le programme d'électrification rurale.

3. Besoins de financement en matière de santé et éducation

En ce qui concerne l'éducation, les chiffres du ministère de l'éducation de base montrent qu'en 2014, On note cependant, de grandes disparités régionales en matière d'éducation. Les régions du Grand-Nord (Adamaoua, Nord et Extrême-Nord) présentent des

⁷ <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/EG.ELC.ACCS.ZS>, site consulté le 21/06/2016

retards dans la scolarisation des enfants, par rapport au reste du pays ; c'est dans ces régions qu'on retrouve les plus faibles taux, inférieurs à la moyenne nationale. Dans l'Adamaoua, le taux net de scolarisation des garçons est de 75,4% et celui des filles de 51,3%. Ce taux est respectivement de 66,4% et 54,0% dans le Nord, 59,4% et 42,6% dans l'Extrême-Nord.

Dans les autres régions ont des taux de scolarisation plus élevés. Dans le Centre par exemple, on relève un taux net de scolarisation de 96,1% chez les garçons contre 94,9% chez les filles. Dans le Littoral, il est respectivement de 93,0% et 96,3%, dans le Nord-Ouest de 90,3% et 92,3%, au Sud-Ouest de 93,9% et 95,0%, à l'Ouest de 95,2% et 95,8%, au Sud de 94,9% et 96,6%, et à l'Est de 76,4% et 74,2%⁸.

Par conséquent, Il est urgent d'investir en matière d'éducation de base, enseignement supérieur, et l'enseignement secondaires afin améliorer la qualité des enseignent, du cadre d'enseignement, renforcement des compétences. Le Centre, le littoral, Nord-Ouest, Sud-ouest, le Sud et l'Est ont récemment manifesté leur objectif de couverture scolaire dans les zones rurales, veillera à une gestion rationnelle et efficace quant à l'implantation des écoles dans des sites viabilisés bénéficiant d'autres services (eau, énergie, structures sanitaires, téléphone) pour permettre aux personnels enseignants de pouvoir travailler dans des conditions acceptables.

Quant aux régions les moins scolarisées qui sont l'Adamaoua, le Nord et l'Extrême-Nord, les projets qui ont besoins d'être financé sont en rapport avec l'amélioration de l'accès à l'éducation de base, l'amélioration de la qualité des enseignants et de leurs conditions de travail, les choix des programmes appropriés et l'accroissement et la maintenance des infrastructures scolaires.

Ensuite, en matière de santé, il y a actuellement au Cameroun 05 établissements publics administratifs avec personnalité morale, autonomie de gestion, et disposant de Conseils d'administration (l'hôpital Général de Yaoundé, l'hôpital Général de Douala, l'hôpital de Gynéco obstétrique pédiatrie Douala et de Yaoundé, Le Centre Hospitalier Universitaire de Yaoundé), 143 districts de santé, 1 298 aires de santé et 1 690 centres de santé. Toutefois, la population d'un district de santé varie entre 50.000 et 150 000 habitants. Il est donc important de trouver des ressources financières pouvant permettre la construction, l'entretien des hôpitaux publics, la recherche scientifique et de l'innovation. Plusieurs régions ont des besoins entre autres, Au littoral, il faut des Equipement de l'hôpital Gynéco-

⁸ BUCREP, 2010b.

Obstétrique et Pédiatrique de Douala. Au Sud, les autorités ont exprimé le projet de création d'un hôpital à Sangmélima.

4. Besoins de financement dans le domaine des sports et loisirs

En matière de bien-être et loisirs, le football est le sport principal du Cameroun. Il existe actuellement quelques stades notamment trois à Yaoundé, deux à Douala, un à Garoua, à Mbouda, à Limbe, à Mbankomo, et à Odza-Yaoundé. Toutefois l'infrastructure et la qualité de l'entretien doivent être améliorées mais les besoins ne soient pas encore exprimés.

En ce qui concerne les autres sports en pleine émergence, notamment la gymnastique, le handball, le basket, le tennis, et plein d'autres, il existe très peu d'infrastructure. Il est par conséquent indispensable d'investir en matière de sports et de l'éducation physique, tourisme et des loisirs jeunesse, d'entretien des forêts et de la Faune et de l'éducation civique.

En termes de besoins de financement en loisirs, plusieurs hôtels publics régionaux doivent être réhabilités afin de relancer finances des villes touristiques. Les projets qui ont actuellement besoins d'être financés sont nombreux à savoir : la réhabilitation d'AYABA HOTEL et la réhabilitation et Rénovation Hôtel JUA au Nord-Ouest, la réhabilitation du Centre Climatique Grand Espaces et Bungalow à l'Ouest, Réhabilitation Atlantic Beach et Rénovation du Moutain Hotel au Sud-Ouest, la réhabilitation et Rénovation du Guest au Sud, la réhabilitation et Rénovation Hôtel WAZA au Nord.

B. EVALUATION FINANCIERE DES BESOINS

Les besoins des localités sont consignés dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) qui couvre les dix premières années de la vision à long terme est centrée sur l'accélération de la croissance, la création d'emplois formels et la réduction de la pauvreté. La mise en œuvre de ce document devait permettre au Gouvernement de porter la croissance à 5,5% de moyenne annuelle entre 2010 et 2020, créer entre 495 000 et 700 000 emplois par an, avec pour effet de ramener le taux de sous-emploi de 76% à moins de 50% à l'horizon 2020, ramener le taux de pauvreté monétaire de 40% en 2007 à moins de 28% en 2020, réaliser à l'horizon 2020, l'ensemble des objectifs du millénaire pour le Développement (OMD).

Toutefois après plus de 6 ans sur les 10 initialement prévus, la majorité des projets ne sont pas encore réalisés car les fonds n'ont pas pu être mobilisés auprès des bailleurs de fond initialement prévus. Plusieurs projets ont rejoint la liste mais les montants n'ont pas encore été estimés. Les besoins dont les montants ont été évalués s'estiment à hauteur de 25 978 173.710 000 FCFA repartis par régions de la manière suivante :

Tableau 6 : Répartition des besoins par régions

Région	Total des besoins (en milliards de FCFA)	Pourcentage
Adamaoua	7580	29.18%
Centre	1112	4.28%
Est	2540	9.78%
Extrême Nord	345	1.33%
Littoral	3871	14.90%
Nord	22	0.09%
Nord-Ouest	164	0.63%
Ouest	2705	10.41%
Sud	6996	26.93%
Sud-Ouest	639	2.46%
Total	25978	100.00%

Quant au détail sur le contenu des projets par région, le tableau en annexe 02 résume les résultats de la recherche documentaire sur les projets en attente de délibération de financement et les montants nécessaires.

C. LES LIMITES DES SOURCES DE FINANCEMENT EXISTANTES

Les collectivités locales ont la possibilité de financer leurs investissements principalement par trois ressources. L'autofinancement ou épargne nette, qui correspond à l'excédent de la section de fonctionnement duquel est déduit le remboursement en capital de la dette. Les ressources d'investissement, comprenant les dotations d'investissement versées par l'État, les ressources extérieures et les partenariats publics privés.

1. L'Autofinancement et les subventions de l'État

Parmi les sources traditionnelles, le financement par l'impôt est la plus utilisée. L'Autofinancement est insuffisant dans l'ensemble des collectivités locales du Cameroun, fautes de recettes fiscales suffisantes. En situation de sous-emploi, les prélèvements fiscaux sont réputés avoir un effet récessif sur la croissance. Aussi, pour pallier cette carence, l'Etat a mis en place des mécanismes de subventions qui, avec les difficultés que lui-même rencontre dans la gestion des finances publiques n'ont pas pu avoir le succès souhaité.

Les impôts payés par les non-résidents alimentent le crédit du poste « Impôts et subventions » de la rubrique « Transferts courants » de la BDP mais sont insuffisants. Aussi, la solution trouvée par les collectivités a été donc de se tourner vers l'extérieur.

2. Appuis extérieurs : coopération entre les régions du Cameroun et les collectivités étrangères

Les appuis extérieurs peuvent venir des institutions internationales telles que la Banque mondiale, Commission européenne, le Fonds Monétaire International (FMI) sous forme d'emprunts contractés. Ils peuvent aussi venir de la coopération entre régions camerounaises et collectivités étrangères.

Toutefois, le Cameroun est de nos jours classé comme pays pauvre très endetté. La crise de la dette s'est traduite par une accumulation d'arriérés de paiements et des déséquilibres de la balance des paiements. Les limites de ce mode de financement reposent d'une part sur le coût très élevé de l'emprunt auprès des institutions. D'autre part, les coopérations entre les régions du Cameroun et les collectivités étrangères s'apparentent plus comme l'arrimage à des tuteurs nantis dans le but d'obtenir les moyens de subsistance institutionnelle qu'elle ne constituent en réalité un véritable procédé d'échanges.

3. Les autres sources : les partenariats publics privés

Ces partenariats publics – privés se sont surtout développés dans le cadre de la construction et de la gestion des équipements publics marchands : marchés, gares routières, abattoirs. Ces partenariats se font avec les associations socioprofessionnelles qui de ce fait construisent et/ou gèrent ces équipements en étroite collaboration avec les collectivités locales. Toutefois, la décentralisation peut induire un conflit de compétence entre le secteur privé et la puissance publique locale dans l'économie locale. Les autorités locales doivent, autant que faire se peut, mettre à contribution le secteur privé en définissant des cahiers de charges clairs et précis pour les équipements commerciaux. Par contre la comptabilité des régions est peu sophistiquée et risque d'être un facteur dissuasif des partenaires.

III. L'OPPORTUNITÉ DE LA CREATION DE LE REGIOFINANCE : Etude de marché

Face à l'insuffisance des sources traditionnels de financement des collectivités locales à savoir l'autofinancement et subventions, aides extérieures, partenariat public privé, et vu l'importance stratégique de ces collectivités dans la stratégie de réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des populations ; des sources de financements alternatifs

s'avèrent indispensables pour l'atteinte de ces objectifs parmi lesquels il y a le recours à l'emprunt obligataire.

En fait, L'analyse des régions locales du Cameroun nous a montré des disparités entre les régions. En effet nous avons remarqué que certaines régions ont un développement économique plus avancé par rapport aux autres. Tandis que d'autres ont un potentiel naturel beaucoup plus prononcé que d'autres. Les dirigeants des collectivités ont des connaissances peu développées des marchés financiers et du montage d'un emprunt obligataire. Ainsi, nous croyons que pour garantir la réussite et la pérennité du financement des projets et programmes locaux de développement par appel à l'épargne public, il faut en plus des mécanismes cités plus haut, mettre en place des structures d'appui conseil chargées d'encadrer les élus locaux dans le montage et l'exécution de projet.

L'idée de création de la Regiofinance dans le but de faciliter la mobilisation des ressources par emprunt obligataire est la résultante de l'étude de marché en ce qui concerne les besoins des régions qui feront l'objet des émissions, et les investisseurs potentiels intéressés à souscrire à ces emprunts. Etant donné que la Regiofinance est une innovation l'étude de l'offre n'est pas nécessaire. Nous présenterons notre méthodologie de l'apport de la Regiofinance aux localités dans la première section puis pour les potentiels investisseurs dans la seconde.

A. METHODOLOGIE

L'atteinte des objectifs d'une recherche dépend largement de la pertinence de la méthodologie utilisée pour mener l'étude. Pour ce qui est de la création d'une agence chargée de financer les régions par le marché financier au Cameroun, elle nécessite une technique de collecte de données et une méthode d'échantillonnage pour une meilleure appréciation.

1. Technique de collecte de données

Les techniques de collecte des données varient en fonction du type de données que nous souhaitons obtenir. Plusieurs méthodes de collectes de données existent, chacune avec ses avantages et ses inconvénients. Elles vont de l'entretien (directif ou semi-directif) à l'observation (directe ou participante) en passant par l'enquête.

Nos clients potentiels sont les collectivités locales du Cameroun et les souscripteurs potentiel sont les investisseurs du monde entier intéressés à investir au Cameroun et les camerounais en particulier. De ce fait, la technique de collecte de données retenue est l'enquête par questionnaire (annexe 03). Ce questionnaire sera uniquement composé de questions fermées en vue d'analyser les critères qui motivent les investisseurs potentiels à

investir dans une ou autre région du Cameroun, les services que la Regiofinance devra fournir pour dissuader ces investisseurs dans le processus de décision, et les sommes que les populations sont prêtes à déboursier pour la souscription aux APE des régions.

Pour l'administration du questionnaire il faut une méthode d'échantillonnage appropriée.

2. Méthode d'échantillonnage

Il existe une pluralité de méthodes d'échantillonnage. Ce sont : l'échantillonnage aléatoire, l'échantillonnage par grappes, l'échantillonnage systématique et l'échantillonnage stratifié.

Pour notre projet, c'est la totalité des investisseurs du monde qui est visée et en majorité les habitants du Cameroun ayant une capacité d'épargne. Il faut de ce fait retenir une méthode d'échantillonnage qui puisse représenter fidèlement la population globale et réduire les biais. Aussi, l'échantillon doit avoir de forte chance d'être représentatif en s'assurant de la représentativité de tous les investisseurs. De ce fait la méthode choisie est l'échantillon par quotas.

Toutefois, certaines considérations doivent être faites avant la constitution définitive de notre échantillon. Les hommes sont plus intéressés par les investissements sur les marchés financiers dans notre société. Ces considérations faites, notre échantillon sera constitué d'une population majoritairement jeune (de 18 à 30 ans pour une proportion de 75%) et en grande partie de hommes (soit 60%). En outre, il faut avoir une source de revenu pour souscrire à des obligations donc nous avons consacré 54% de notre échantillon à des personnes ayant un emploi (salariés indépendants ou employeurs), 42.7% aux étudiants, et 2% aux sans emploi. Enfin, étant donné que les clients sont les régions du Cameroun, Nous avons décidé d'interroger 60% de Camerounais.

B. LES RESULTATS DES ENQUETES

Les données collectées à l'issue de l'enquête permettent d'étudier l'intérêt, les préhensions et les conditions de participation des investisseurs potentiels.

Nous avons interrogés 126 personnes parmi lesquels 76 camerounais soit 60.3%. Parmi les 76 camerounais, 27% sont du Littoral, 25.4% de l'Ouest, 19.5% de l'ouest, 15.6%, 5.7% du Sud, les 6 autres régions ont répondu à hauteur de 22.4%.

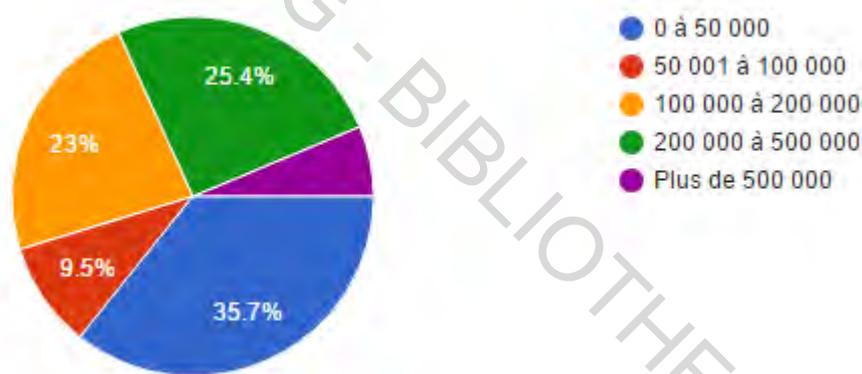
L'enquête révèle qu'en général, 88.1% des investisseurs qui sont intéressés par les obligations des régions du Cameroun comprennent le fonctionnement des marchés financiers mais jugent avoir besoin d'un professionnel pour des éclaircissements. Pour prendre leur

décision, la moitié des investisseurs s'intéressent au niveau de développement des régions, et la totalité se base sur le taux de rémunération de l'emprunt (taux d'intérêt), et la pertinence du projet à financer. Quant au risque lié à l'investissement, les répondants estiment que le montage financier et le potentiel des régions sont les meilleurs indicateurs et de ce fait ont des conditions de taux différents par régions. Enfin, ils pensent que l'idée de créer une agence spécialisée chargée d'aider les localités à se financer par le marché est une excellente idée et que la forme la mieux adaptée est une agence spécialisée.

1. Epargne disponible

L'enquête menée montre la disponibilité de l'épargne des investisseurs potentiels. Il en ressort que la majorité épargne entre 0 et 50 000 FCFA par mois tel qu'illustre le graphique ci-dessous.

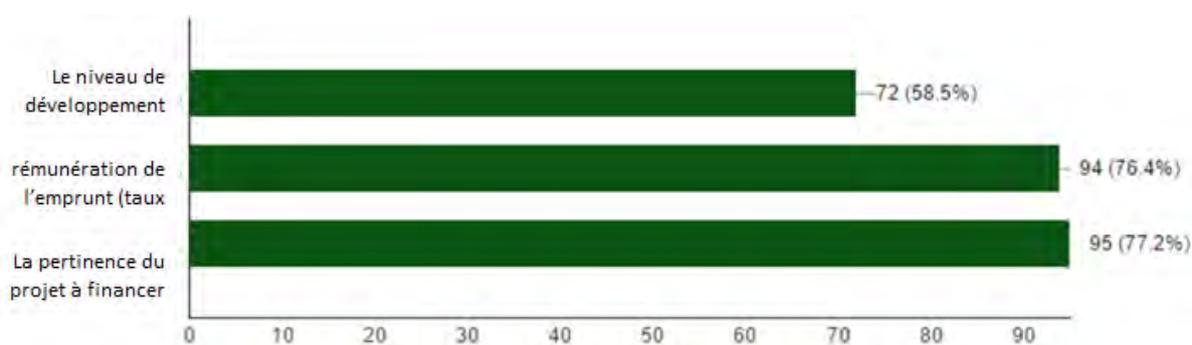
Figure 2 : épargne mensuelle des investisseurs potentiels disponibles



2. Motivation des investisseurs

Les motivations sont les informations que l'investisseur potentiel juge déterminantes et sur lesquels il se base pour choisir ou non d'investir dans les obligations. Le graphique suivant résume les critères et le pourcentage des répondants qui y accorde de l'importance

Figure 3 : critères de motivation des investisseurs

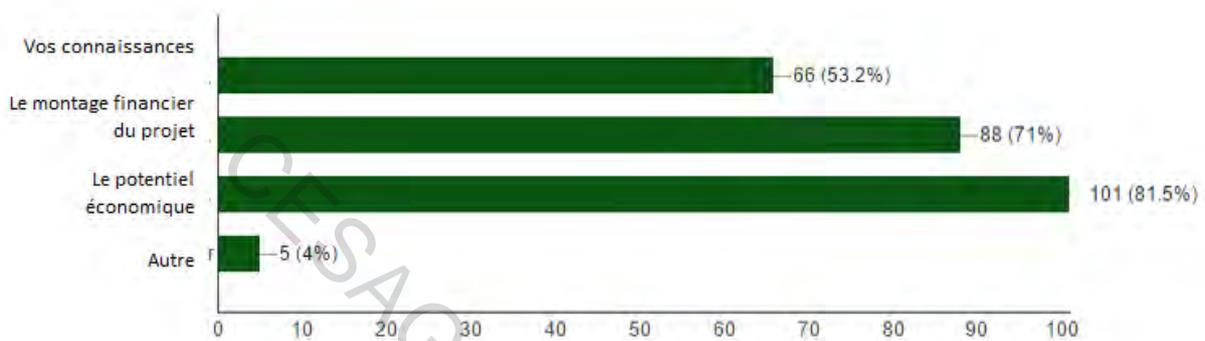


L'on voit que 58.5% trouvent le niveau de développement de la région déterminant, 94% s'intéressent au taux d'intérêt, et 95% se basent sur la pertinence du projet à financer.

3. Mesure du risque des obligations des régions

Les investisseurs interrogés affirment que les critères sur lesquels ils se baseraient pour estimer le risque des obligations des régions sont le potentiel des régions, le montage financier du projet, et leurs propres connaissances, tel que montre le graphique ci-dessous.

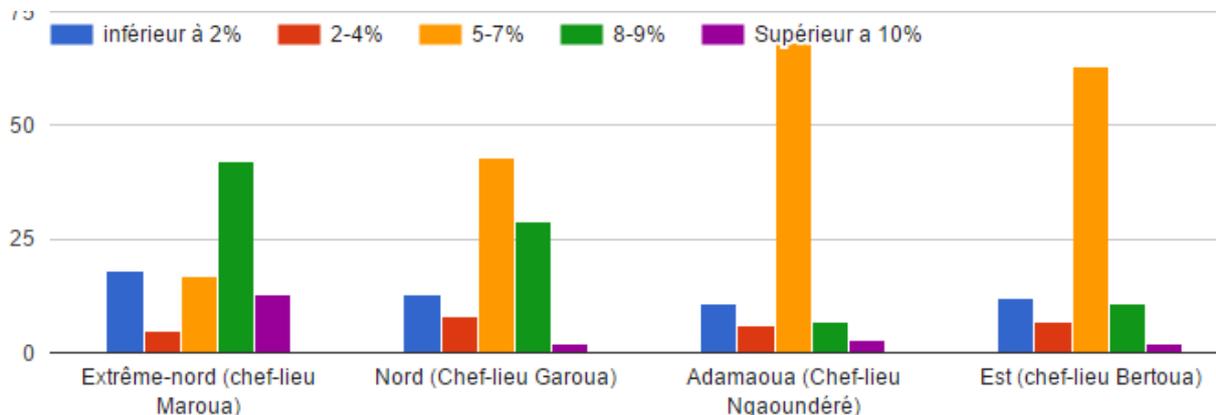
Figure 4 : Critères de décision d'investissement dans les obligations des collectivités

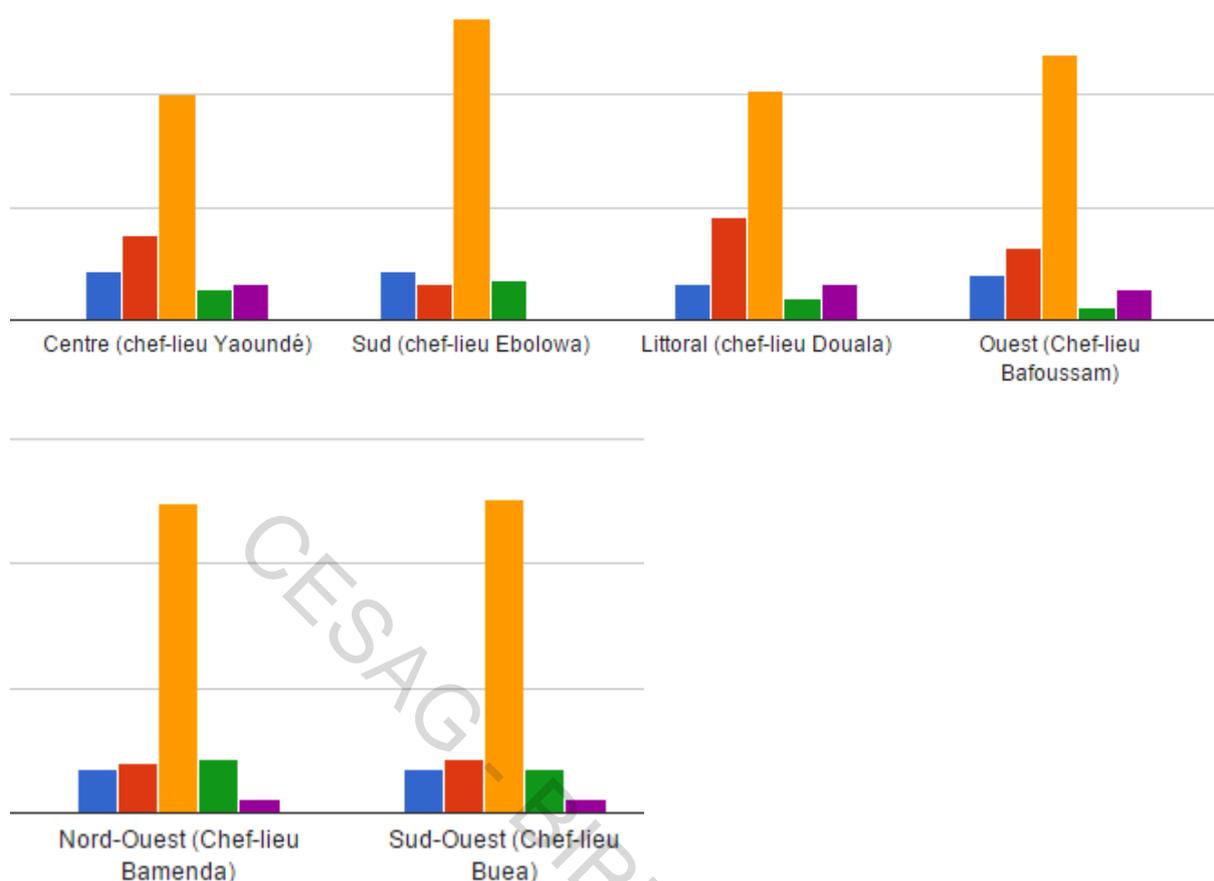


4. Intérêt des investisseurs par région

Nous avons demandé aux répondants de choisir les régions du Cameroun dans lesquels ils seraient prêts à investir et l'intervalle de taux qui leur conviendra. On en tire que la majorité des investisseurs sont prêts à financer presque toutes les régions à un taux compris entre 5% et 7% sauf l'extrême-nord pour qui le taux choisi en majorité est entre 8% et 9%. Nous pouvons expliquer cela par le fait que la population interrogée considère l'Extrême-Nord comme la plus risquée sûrement à cause de l'insécurité actuelle. Les résultats sont dans le graphique ci-après.

Figure 5 : Les taux d'intérêt attendus des répondants par région





5. Opportunité de création d'une agence spécialisée d'accompagnement

Nous avons demandé aux répondants de donner leur avis sur l'idée de permettre aux régions du Cameroun de faire financer leurs projets par le marché financier. 66.3% pensent qu'il s'agit d'une excellente idée tandis que 24.4% pensent qu'il s'agit d'une bonne idée et 5.3% sont indifférents. Parmi, 72.6% pensent que créer une agence spécialisée chargée d'aider les localités à se financer par le marché est une bonne idée et que le statut qui leur convient le plus est l'agence spécialisée (79.8%).

Ce chapitre nous a permis de montrer l'opportunité de la création d'une agence chargée du financement des régions du Cameroun par les marchés financiers. Nous avons fait un panorama des ressources et richesses naturelles, économiques et culturelles des régions, puis nous avons étudié le marché de notre agence et nous avons conclu qu'il s'agit d'une innovation qui s'impose et répond à un besoin de financement existant.

CHAPITRE 2 : ORGANISATION DE LA REGIOFINANCE

Le chapitre précédent a permis de ressortir l'opportunité de la création d'une agence chargé du financement des collectivités par le marché : la Regiofinance. Dans ce chapitre nous présenterons la Regiofinance. De ce fait, nous allons ressortir l'organisation, le fonctionnement dans la première sous-section, nous exposerons le plan d'émission des obligations par la Regiofinance et le dispositif de gestion, et pour finir, nous allons ressortir les orientations stratégiques de l'agence et le plan marketing.

I. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE REGIOFINANCE

La Regiofinance se propose de stimuler le bon fonctionnement du processus de développement participatif par l'accompagnement des régions afin de leur permettre de mobiliser du financement sur le marché financier. La création de cette agence chargée du financement des régions par les marchés financiers au Cameroun, ne peut aboutir que s'il existe un potentiel économique, social, humain et culturel susceptible de dissuader les investisseurs.

A. MISSION, VISION, VALEURS, ET OBJECTIFS DE LA REGIOFINANCE

Il est indispensable pour notre projet de définir clairement la finalité de la Regiofinance. La définition de la finalité de notre agence nécessite de définir la mission, la vision, les valeurs et les objectifs de celle-ci.

- **Mission**

La mission de notre agence est : aider les régions à mobiliser des ressources sur le marché financier.

- **Vision**

La vision de la Regiofinance est d'être un acteur incontournable pour l'émission d'emprunts obligataires des collectivités au Cameroun et en Afrique centrale dans un horizon de 5 ans.

- **Valeurs**

Pour atteindre nos objectifs, il faut que l'équipe ait des principes moraux et de conduite de qualité. Ainsi, les valeurs de l'agence sont :

- L'innovation, pour offrir des services nouveaux et adaptés à notre environnement ;
- La Rigueur, pour un travail compétent ;
- L'esprit d'équipe, pour la cohésion commune vers les mêmes objectifs ;

- Le respect, pour une collaboration fructueuse ;
- L'intégrité, pour la pérennité de notre structure ;
- La satisfaction des clients, pour la fidélisation de ceux-ci ;
- La responsabilité, dans le but de se forger une bonne réputation.

- **Objectifs**

Les objectifs de la Regiofinance sont :

- Mettre une expertise financière indispensable aux régions pour assurer le montage financier efficient des projets d'investissement
- Participer au développement des marchés financiers de la sous-région
- Améliorer la transparence dans la gestion de fonds alloués au développement des régions

B. FORME JURIDIQUE DE LA REGIOFINANCE⁹

Le Cameroun fait partie des 14 pays membres de l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA). Toute personne, quelle que soit sa nationalité, désirant exercer en société une activité commerciale sur le territoire camerounais, peut choisir l'une des formes de société qui convient à l'activité envisagée, parmi celles prévues par l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique. Ce sont :

- La Société en nom collectif (SNC)
- La Société en commandite simple (SCS)
- La Société à responsabilité limitée (SARL)
- La Société anonyme (SA)
- Le Groupement d'intérêt économique (GIE)
- Les Société de participation

Notre agence sera sous la forme juridique d'une société anonyme. Notre choix s'explique par les caractéristiques. Dans ce type de société, les actionnaires ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et les droits sont représentés par des actions. Le capital social doit être entièrement souscrit avant la date de signature des statuts ou de la tenue de l'assemblée générale constitutive. Les actions représentant des apports en numéraires sont libérées lors de la souscription du capital, d'un quart au moins de leur valeur nominale. Les statuts sont signés par tous les souscripteurs, en

⁹ Comptabilité OHADA: Tome 1, Comptabilité générale - Page 6

personne ou par mandataire spécialement habilités à cet effet, après déclaration de souscription et de versement.

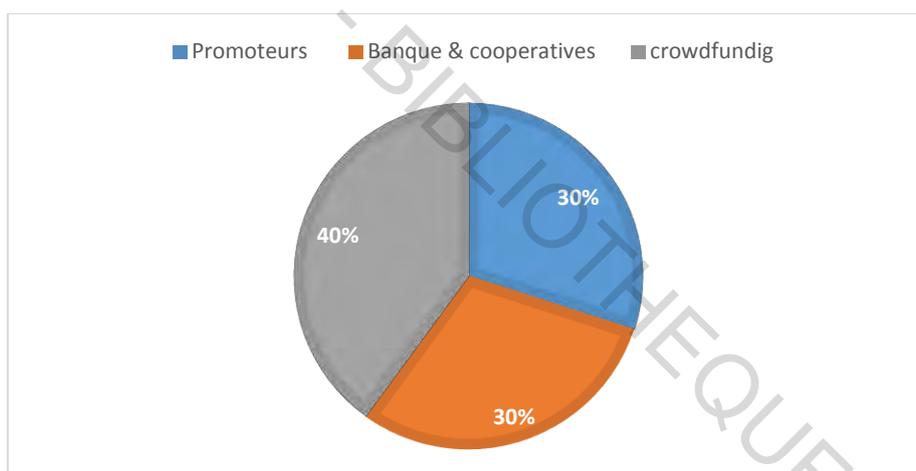
C. LA STRUCTURE DU CAPITAL DE LA REGIOFINANCE

Le Capital s'entend comme les ressources financières ou l'ensemble des moyens financiers qui doivent être mobilisés pour la réussite du projet. Il s'agit des moyens financiers apportés par les actionnaires.

Le capital social minimum, d'une SA, est fixé à 10.000.000 de F CFA, il est divisé en actions dont le montant nominal ne peut être inférieur à 10.000 F CFA. La détermination du montant du capital social de la Regiofinance sera développée au chapitre 3. Toutefois, il sera décomposé comme suit :

- Promoteurs 30%
- Banques d'investissement et cooperatives 30%
- crowdfunding 40%

Figure 6 : Répartition du capital



Après avoir présenté la décomposition du capital nous allons passer à la structure organisationnelle de l'agence Regiofinance

D. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA REGIOFINANCE

Pour mener à bien notre projet, il est nécessaire de mobiliser des ressources humaines compétentes.

1. Les différents services de la Regiofinance

L'exécution d'un projet de création d'une agence chargée de l'accompagnement des collectivités locales du Cameroun pour mobiliser des financements par voie d'emprunts obligataires nécessite un certain nombre de structures visant des missions précises. Aussi, Pour réussir la mise en place de ce projet, il va falloir avoir de la main d'œuvre qualifiée

dédiée intégralement à cette tâche. Ces agents doivent avoir donc une formation à la hauteur des ambitions du projet. Puisque l'emprunt obligataire pour les collectivités locales est une activité nouvelle et non encore pratiquée sur le marché financier du Cameroun et sous régional, il va falloir créer des directions offrant les services suivant :

- Accompagnement et suivi pour la levée des fonds
- Encadrement pour la normalisation des collectivités;
- Les services d'appui du fonctionnement de la Regiofinance

a) La direction d'accompagnement et de suivi pour la levée des fonds

Le service d'accompagnement et suivi pour la levée des fonds de la Regiofinance va consister à donner des avis, conseils et suggestions aux collectivités locales depuis la réorganisation du système de comptabilité (publication des états financiers, réorganisation de la comptabilité et de la trésorerie, ...) en passant par la production du business plan jusqu'à la levée des fonds à proprement dite (emprunt obligataire) sur le marché financier. Le service d'accompagnement est composé de cadres en finance et droit des affaires recrutés par l'agence qui seront chargés des opérations financières

En plus de la réorganisation du système comptable des collectivités locales, doivent les aider à produire un dossier de financement à la hauteur de leurs ambitions, en tenant compte bien sur des contraintes réglementaires, fiscales, économiques et sociales. Parce que le business plan est primordial, car étant la crédibilité du projet à financer donc la possibilité de lever les fonds, les collectivités locales doivent être encadrées de bout à bout dans la réussite de l'appel public à l'épargne (APE).

Enfin, pour s'assurer d'une levée de fonds réussie, la direction d'accompagnement doit suivre les collectivités locales pas à pas dans ce cheminement et ce dans tous les domaines. Ainsi les agents de cette cellule devront accompagner les collectivités dans le cadre de leur communication sur l'emprunt ainsi que dans les discussions avec de potentiels investisseurs notamment les institutionnels. La cellule aura le devoir de faire jouer ses relations, ses réseaux, en gros suivre le marketing des collectivités locales. Cependant, la mission de la direction ne s'arrête pas là; une fois la levée de fonds terminée place à la cellule accompagnement.

b) La direction d'encadrement pour la normalisation des collectivités

Le service d'encadrement sera chargé de donner des conseils, et d'apporter l'appui aux collectivités pour la normalisation de leurs pratiques financières et comptables pour la gestion de la sureté des APE.

En effet, l'accès au marché obligataire s'accompagne des obligations de réorganisation des services financiers : reporting financier mensuel, publications trimestrielles d'états financiers et gestion interactive prévisionnelle de la trésorerie ; toute chose qui contribue à améliorer le « rating » de la collectivité locale et pour y arriver il faudra une réorganisation du système comptable.

c) Les départements d'appui de la Regiofinance

Il existe plusieurs départements d'appui qui seront rattachés au le secrétariat général. Le secrétariat général sera donc chargé de la gestion du courrier, l'organisation des réunions et RDV, de la saisie et édition des documents, de la gestion des fournitures de bureau, de la réception et gestion des appels téléphoniques, et sera le lien entre les départements d'appui et le directeur général. Les départements d'appui sont : le département de formation et de la gestion des ressources humaines, le département financier, le département informatique, le département juridique, et le département en charge de la gestion des moyens généraux. .

– **Le département de gestion des ressources humaines**

Le département de gestion des ressources humaines sera chargé d'organiser les entretiens d'embauche, d'embaucher, de gérer les carrières des employés, de proposer des politiques de motivation du personnel, et de gérer la formation. Le département des ressources humaines fixera néanmoins certains critères pour plus d'efficacité dans l'atteinte des résultats à savoir : être camerounais ou ressortissant d'Afrique centrale, avoir entre 25 et 50 ans, avoir au minimum un BAC+4 et avoir au moins 2 ans d'expérience dans les domaines des marchés financiers, de la gestion de dette publique où dans la gestion des finances des collectivités locales. Une fois le recrutement effectué, ce département sera chargé d'organiser des séminaires de formation pour les agents recrutés par les régions et destinés à conduire les opérations dans le cadre de l'accord de partenariat économique en collaboration avec le département en charge de ce projet. Pour ce faire, la direction pourra également s'attacher les services des agents spécialistes intervenant déjà à la BVMAC et dans les structures partenaires intervenant sur le marché financier (SGI, apporteurs d'affaires, ...).

– **Le département financier et comptable**

Le département financier sera en charge de la gestion des opérations comptables et financières de l'agence. Il sera chargé de la tenue de la comptabilité du département, la facturation et encaissement, la paie, la gestion financière, contrôler et viser les fiches d'imputation comptable, contrôler et les analyser de comptes, contrôler les états de rapprochement bancaire, contrôler le fichier des immobilisations, veiller à l'observation stricte

des principes, gérer les virement des clients auprès des banques et comptabiliser les intérêts créditeurs générés par ces derniers, et contrôler les provisions pour charges et produits, les amortissements des immobilisations. Il devra enfin, assurer l'établissement des chèques et traites, la gestion du niveau d'encaisse et l'analyser l'équilibre financier de l'entreprise.

– **Le département informatique**

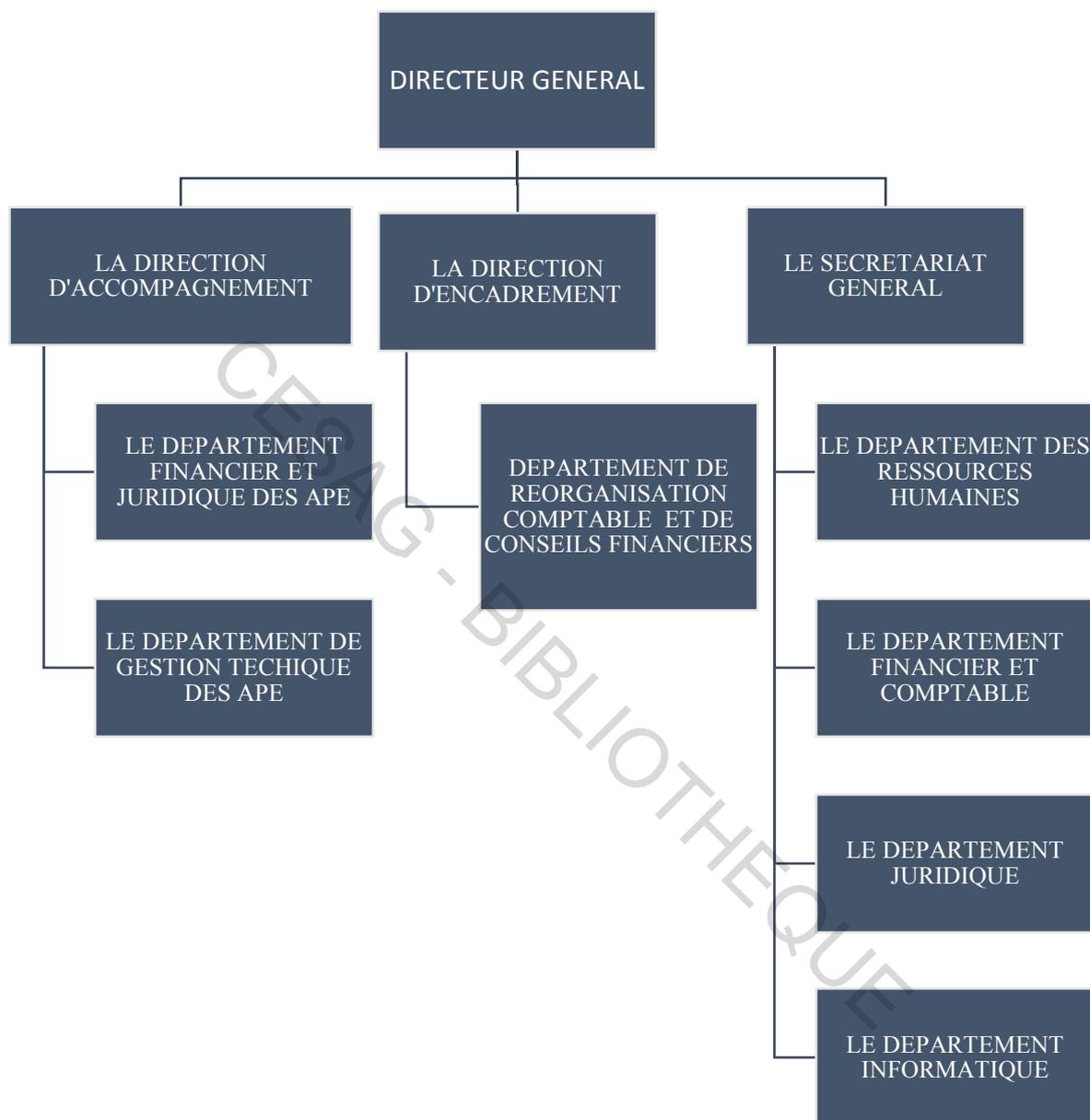
Le département informatique aura pour mission de planifier les interventions d'installation, de configuration et de dépannage de matériels mis à la disposition de l'administration, et gérer les priorités. Il est également chargé d'établir l'inventaire du parc informatique et des logiciels en service dans toute l'agence, gérer le réseau informatique et établir les schémas du réseau informatique et de téléphonie, gérer les serveurs d'annuaires et fournir des services numériques aux usagers (messagerie électronique, réseau sans fil, ...), gérer et administrer le site Internet, gérer les équipements audiovisuels et les systèmes de visioconférence (IP et RNIS), mettre en place les mécanismes concernant la sécurité informatique, et assurer la veille sur l'évolution des risques, mettre en place une politique de sauvegarde et d'archivage des données, maintenir et faire évoluer le système d'information, conseiller et informer les utilisateurs dans tout ce qui touche à l'informatique au sens large,

– **Le département juridique**

Le département juridique supervise les contrats. Il est chargé de gérer les litiges, de représenter l'agence en cas de litige. Le juriste joue le rôle de conseiller de l'agence, il règle toutes les questions juridiques (achats, contrats, partenariats, poursuites) avec pour mission première de défendre et de protéger les intérêts de la Regiofinance.

L'organigramme de notre structure se présente à travers la figure 7.

Figure 7: ORGANIGRAMME de La Regiofinance



Source : Nous-même

2. Les ressources humaines nécessaires

La Regiofinance nécessitera deux catégories de personnels à savoir les employés de l'agence (interne à l'agence), et le personnel extérieur.

a) Les employés

Le personnel du service regroupe l'ensemble des employés juridiquement recrutés et employés dans le cadre du projet de création d'une agence chargée du financement des collectivités locales par APE. Ce sont :

- Un Directeur Général;
- les cadres supérieures (responsables du département de gestion financières et comptable et la DRH);
- les cadres moyens supérieures (les trois responsables des services formation, encadrement et accompagnement et leurs équipes (11) provenant des 10 régions du Cameroun);
- un cadre en maintenance informatique;
- une réceptionniste
- un comptable
- une secrétaire générale

Les services d'encadrement et d'accompagnement sont composés de cinq (05) financiers, d'un (01) spécialiste en droit des affaires notamment en droit des marchés financiers.

b) Les personnel des services extérieurs

Les services extérieurs seront nécessaires pour le fonctionnement de l'agence. Il s'agit notamment des services suivants:

- le service de gardiennage (un contrat avec une société de gardiennage)
- les techniciens de surface (deux équipes de techniciens de trois personnes fournis par une société extérieure spécialisée)

Le salaire de ce personnel ainsi que celui des consultants sera comptabilisé dans la rubrique Autres charges (cf. annexe 03).

Nous dénombrons au total quatorze (14) personnel des services auxquels on peut ajouter dix (5) consultants et 5 membres du personnel administratif. Au total le projet ce sont dix-huit personnes (19) qui seront affectés au projet pour dix (5) consultants externe. A ce chiffre, il faut ajouter la demi dizaine de « petit personnel ».

Il est important à ce stade du projet de procéder à la définition de la stratégie marketing.

II. STRATEGIE MARKETING DE LA REGIOFINANCE

L'étude de faisabilité a permis d'avoir une vue synthétique sur l'ensemble de notre environnement aussi bien interne qu'externe. Nous allons ainsi pouvoir valoriser nos atouts et minimiser nos lacunes. Cette section doit déterminer l'ensemble des efforts à réaliser pour atteindre nos objectifs. Nous allons définir l'orientation stratégique de la Regiofinance en faisant l'élaboration d'une stratégie marketing qui se compose de 3 étapes :

- Segmentation du marché ;
- Ciblage de notre clientèle ;
- Positionnement de notre offre ;
- Détermination des plans d'actions (marketing mix).

A. SEGMENTATION DU MARCHÉ

Le marché de la Regiofinance est constitué des 10 régions du Cameroun. Toutefois, il existe des disparités entre les régions. Elles n'ont pas le même niveau de développement ni les mêmes atouts. Nous avons ainsi deux segments :

- Tandis que certaines régions ont actuellement des besoins plus prononcés en matière de dons afin de financer des projets non générateurs de revenu tel que la sécurité et de lutte contre la famine tel que l'Extrême-Nord et le Nord
- Les autres ont un niveau de développement plus avancé, des ressources naturelles économiques et culturelles plus avancé et leurs besoins sont en matière d'infrastructure générateur de revenu

B. CIBLAGE DE LA CLIENTELE DE LA REGIOFINANCE

Nous nous sommes évertués dans un premier temps à dresser une catégorisation des collectivités en tenant compte des besoins et des capacités de financements. Notre agence cible les régions ayant un niveau de développement plus moins élevé. Elles doivent être dotées d'un potentiel naturel, économique et culturel facile à mettre en valeur.

Ensuite, Nous avons une liste de projets viables pouvant être financés via l'emprunt obligataire et établir une typologie des collectivités en groupes distincts à partir de critères bien prédéfinis dans le cadre de leur intervention sur le marché obligataire. Les projets à cibler sont :

- Les projets d'infrastructures avec retour sur investissement (équipements marchands, gares routières, abattoirs, marchés locaux, centres d'affaires, foires commerciales ...).

- les projets de développements locaux viables. Ce sont les projets comme la riziculture, la pisciculture, unité de transformation du manioc, un jeune un taxi etc.

C. POSITIONNEMENT DE L'OFFRE DES SERVICES DE LA REGIOFINANCE

La création d'une agence spécialisée qui accompagne les régions à se financer par le marché est une innovation. Malgré le fait que l'agence n'a pas de concurrent direct, elle devra se positionner par rapport à plusieurs de ses concurrents indirects (prestataires de services d'investissement, et autres intermédiaires sur les marchés financiers) qui pourraient alors s'intéresser à son activité.

Notre positionnement par rapports aux concurrents est d'être un acteur incontournable dans le processus d'un APE par des régions. Nous devons être reconnus comme :

- expert dans le montage financier des projets de financement ;
- Acteur fiable ayant des de mécanismes de garantie et de sûretés crédibles (cautions) ainsi que d'établissement de la notation financière pouvant faciliter l'accès des collectivités locales à l'emprunt en accroissant la crédibilité de ces collectivités vis-à-vis des investisseurs par la réduction d'un certains nombres de risques notamment le risque de contrepartie et celui du projet ;
- Garant de la bonne utilisation des fonds levés. Au plan juridique, Il faudra s'assurer de ce que les emprunts contractés sont bien affectés aux projets auxquels ils étaient initialement destinés, veiller à la comptabilisation du service de la dette comme une dépense obligatoire et à son paiement à chaque échéance.

D. POLITIQUE MIX MARKETING

On présentera les choix tactiques pour atteindre nos objectifs. Cette partie opérationnelle est structurée sous la forme des 4 P : produit, prix, promotion, place.

1. La politique de produit

Le produit offert est l'accompagnement des régions dans le processus d'émission emprunts obligataires.

a) Les critères principaux

- Emetteurs : les régions du Cameroun
- Utilité : accompagnement, encadrement, et suivi dans le processus de levé des fonds
- Montant minimum d'emprunt : 250 000 000 FCFA
- Nombre de titres minimum diffusés : 25 000 titres
- Durée minimum de l'emprunt : 3 ans
- Taux : relatif selon la région émettrice de 5% à 8%

- Sûreté : Garantie ou Rating.

La garantie peut venir de plusieurs organismes sous forme de caution. Les organismes financiers de développement comme la Banque Camerounaise de Développement (BCD) et le Fonds National de Développement Rural (FONADER) ont fermé mais, il reste la Société Nationale d'Investissement (SNI) qui prêt à garantir les emprunts des collectivités locales en tant que société publique de financement et promoteur de projets productifs.

b) Critères annexes

Nous nous baserons sur plusieurs critères pour décider de faire un APE à savoir: un taux de marge, croissance chiffre d'affaires, perspectives d'activités (business plan), endettement soutenable, rentabilité, rendement et solvabilité, la transparence, organisation, contrôle et gouvernance, le taux d'endettement, capacité de remboursement, structure financière, liquidité, solvabilité, rentabilité.

c) Plan d'émission des obligations

Au premier chapitre nous avons estimé les besoins de financement par régions à hauteur de 25 978 173 710 FCFA. Nous allons élaborer un plan d'émission permettant de mobiliser ces fonds au fur et à mesure sur 5 ans par région.

Nous estimons le taux d'évolution des émissions à hauteur de 0.2 qui est choisi sur la base des émissions précédentes du gouvernement à la BVMAC et la capacité du marché en tenant compte de la liquidité oisive. À partir du montant des émissions de la première année que nous estimons à 10 milliard de FCFA, nous allons extrapoler celle des cinq (05) prochaines années. Ce calendrier évoluera tel que présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7: Programme d'émission des emprunts obligataires des régions quinquennal

REGION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Adamaoua	1 000 000 000	1 200 000 000	1 400 000 000	1 500 000 000	1 600 000 000
Centre	2 000 000 000	2 400 000 000	2 450 000 000	2 500 000 000	3 000 000 000
Est	1 000 000 000	1 200 000 000	1 250 000 000	1 330 000 000	1 400 000 000
Extrême Nord	-	-	-	1 500 000 000	2 000 000 000
Littoral	2 000 000 000	2 400 000 000	2 700 000 000	2 800 000 000	3 000 000 000
Nord	-	-	-	-	1 500 000 000
Nord-Ouest	-	-	1 300 000 000	2 000 000 000	2 286 000 000
Ouest	2 000 000 000	2 400 000 000	2 500 000 000	2 800 000 000	2 900 000 000
Sud	1 000 000 000	1 200 000 000	1 400 000 000	1 450 000 000	1 600 000 000
Sud-Ouest	1 000 000 000	1 200 000 000	1 400 000 000	1 400 000 000	1 450 000 000
Total	10 000 000 000	12 000 000 000	14 400 000 000	17 280 000 000	20 736 000 000

2. La politique de prix

La politique de prix de la Regiofinance consiste à offrir des services de qualité à des prix marginalement plus bas que ceux pratiqués sur le marché. Les différents taux de commissions et frais sont décidés en tenant compte des décisions du conseil de l'épargne publique et des marchés financiers. Nous avons comparés les prix des différents concurrents indirects (SGI, PSI), et avons décidé que les services de l'agence seront rémunérés de la manière suivante :

- Commissions de structuration et d'arrangement d'opérations financières de marché: 1% Montant à lever (du projet) : car l'intervalle autorisé est de 1% à 2%
- Commission de placement de titres en bourse : 1.5% d'un APE réussi ; car le maximum est 1.72 ce qui constitue une marge de 0.22.
- Frais de suivi : 2 000 000/an ce qui est selon la valeur des revenus des projets un montant forfaitaire.

3. La politique de promotion

Les méthodes principales de communication que nous avons choisies sont :

Le recours aux radios et chaînes de télévision nationales publiques tel que la Cameroun Radio et télévision (CRTV), Equinoxe Télévision, Canal 2 international. Nous comptons faire des communiqués de presse et articles spécialisés dans la presse écrite publique notamment le Journal officiel de la République du Cameroun (journal d'annonce légale de publication des lois), le Cameroon Tribune (quotidien officiel national, bilingue français-anglais). Il sera nécessaire également de rédiger les articles spécialisés dans les médias internationaux, les conférences de presse. Nous allons également envoyer des Courriels aux dirigeants des régions, opter pour le parrainage et se lier à plusieurs événements et commandites. Enfin nous comptons nous servir de la clientèle établie avec le temps par le bouche à oreille.

4. La politique de Place (Distribution)

La Regiofinance sera basée à Douala au Cameroun. Les services d'émission auront lieu aux marchés financiers régionaux : la DSX et la BVMAC. Pour être proche de toutes les régions, nous utiliserons des conférences vidéo par internet pour échanger avec les différents dirigeants des régions clientes. Nous aurons des fax et des échanges mail.

Ce chapitre nous a permis de décrire le fonctionnement de la Regiofinance, son plan d'émission des emprunts obligataires des régions et son plan marketing. Nous allons estimer le coût et la rentabilité de ce projet dans le chapitre suivant.

CHAPITRE III : RENTABILITE ET MODALITES DE FINANCEMENT DE LA REGIOFINANCE

Ce chapitre sera consacré à l'évaluation du coût, à l'étude de la rentabilité et à la présentation des modalités de financement du projet ainsi que les risques encourus dans le cadre de notre activité.

I. Le cout de la création et de la gestion de La Regiofinance

Il s'agira pour nous de présenter, dans cette partie, le détail des investissements qui nous amènera à déterminer le Besoin en Fonds de roulement (BFR). Nous allons également établir le compte de résultat prévisionnel qui nécessitera de procéder à la l'estimation des charges du personnel et des frais généraux.

A. L'INVESTISSEMENT TOTAL

Pour la mise en œuvre du projet de création d'une agence chargée du financement des régions par les marchés financiers au Cameroun, la réalisation d'investissements sera nécessaire. Ces investissements ont un coût total qui s'élève à 107 213 333 FCFA. On décompose le coût estimatif du projet en deux composantes principales, à savoir : Le coût des investissements à réaliser, et le besoin en fonds de roulement (BFR) du projet. Le détail des investissements est contenu dans le tableau ci-après.

Tableau 8: investissement initial

ELEMENTS	MONTANTS
CHARGES IMMOBILISÉES	8 100 000
Frais d'établissements	8 100 000
Frais de notaire	1 500 000
Frais d'étude de dossier	400 000
Frais de publicité et de lancement	4 200 000
Frais divers d'établissement	2 000 000
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	10 000 000
Logiciels (spécialisés)	10 000 000
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	36 430 000
Matériels et mobilier de bureau	8 090 000
bureaux	1 610 000
fauteuils	690 000
chaises	300 000
table de réunions	500 000
armoires et classeurs	2 990 000
climatiseurs	2 000 000

Matériel informatique	13 340 000
ordinateurs de bureau	5 750 000
ordinateurs portables	2 240 000
photocopieur grand formats	750 000
scanner	400 000
imprimante 3 en 1	3 800 000
imprimante couleur	-
onduleurs	400 000
Matériel de transport	15 000 000
TOTAL INVESTISSEMENT Initial	54 530 000
BFR	52 683 333
Coût total du projet	107 213 333

Pour le calcul du besoin en fonds de roulement (BFR) nous avons tenu compte des problèmes d'ordres techniques, des aléas de la conjoncture, et nous avons jugé bon de choisir le délai d'un quatre mois comme la date des premières APE réussites et donc d'encaissement de notre chiffre d'affaire. Partant de cette analyse nous estimons notre BFR à 52 683 333 FCFA. Nous avons utilisé montant des dépenses en frais généraux, de frais de personnel (cf. annexe 4), et dépenses en fournitures de bureau divers (cf. annexe 5) sur 04 mois. Les détails sont dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9: Calcul du BFR des quatre premiers mois de l'année 1

ELEMENTS	Montants mensuels	mois	Montant e BFR
Frais de personnel et charges administratives	9 735 000	4	38 940 000
fournitures de bureau	175 000	4	700 000
autres charges	3 260 833	4	13 043 333
TOTAL	13 170 833	4	52 683 333

Après avoir trouvé le coût total de notre projet, nous allons à présent procéder à l'analyse du compte de résultat

B. COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

Le compte de résultat de la Regiofinance est l'état financier où nous allons ressortir le résultat net de la Regiofinance sur les 5 premières années de sa vie. Avant de le concevoir nous avons estimé les Charges annuelles de personnel, et les frais généraux annuels.

Nous nous proposons dans cette section de montrer l'évolution du Chiffre d'affaire de l'agence Regiofinance, le détail des charges d'exploitations, avant de ressortir le compte de résultat.

1. Evolution du chiffre d'Affaire

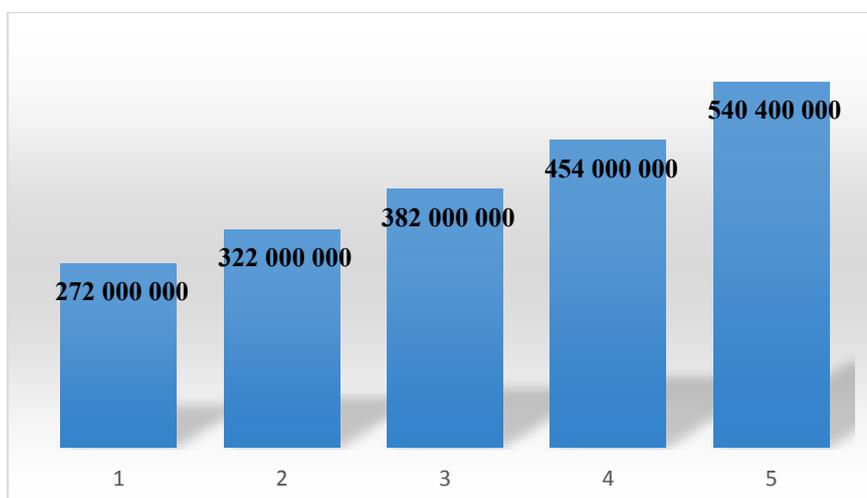
Le chiffre d'affaire de la Regiofinance est obtenu en sommant deux commissions (la commissions de structuration et d'arrangement d'opérations qui s'élève à hauteur de 1% du montant levé, et la commission de placement des titres qui est de 1.5% du montant levé) et des frais de suivi qui s'élèvent à 2 000 000 par région et par an. Le détail des calculs est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10: Calcul du chiffre d'affaire

		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
	Montant levé	10 000 000 000	12 000 000 000	14 400 000 000	17 280 000 000	20 736 000 000
Commissions de structuration et d'arrangement d'opérations	1.00%	100 000 000	120 000 000	144 000 000	172 800 000	207 360 000
Commission de placement de titres	1.50%	150 000 000	180 000 000	216 000 000	259 200 000	311 040 000
Commission de de suivi : 2 000 000 / an	2 000 000.00	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
	Chiffre d'affaire	272 000 000	322 000 000	382 000 000	454 000 000	540 400 000

Ainsi, à la première année le chiffre d'affaire est de 272 000 000 FCFA. Il évolue de 19% par an et en moyenne de 98% sur les cinq premières années tel que présente le graphique ci-dessous.

Figure 8: Evolution du Chiffre d'affaire



Le Chiffre d'affaire de la société évoluera donc positivement pendant les cinq premières années de la société. Nous allons ci-après analyser les charges annuelles de personnel de l'agence.

2. Charges annuelles de personnel.

Nous avons détaillé les charges mensuelles unitaires de personnel en annexe 3. Nous avons utilisé ces données pour calculer les charges annuelles totales que vous trouverez détaillé dans le tableau ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 11: Charges annuelles de personnel

Poste occupé	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Charges sociales	10 620 000	12 042 000	13 210 200	14 495 220	15 908 742
1 Directeur Général	12 000 000	13 200 000	14 520 000	15 972 000	17 569 200
1 Comptable financier	8 400 000	9 240 000	10 164 000	11 180 400	12 298 440
1 Directeur des ressources humaines	9 000 000	9 900 000	10 890 000	11 979 000	13 176 900
2 responsables de services	16 800 000	18 480 000	20 328 000	22 360 800	24 596 880
5 Financiers	48 000 000	52 800 000	58 080 000	63 888 000	70 276 800
1 juriste	7 800 000	8 580 000	9 438 000	10 381 800	11 419 980
1 secrétaire générale	2 400 000	2 640 000	2 904 000	3 194 400	3 513 840
1 réceptionniste	1 800 000	1 980 000	2 178 000	2 395 800	2 635 380
3 stagiaires	-	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000
Total	116 820 000	132 462 000	145 312 200	159 447 420	174 996 162

3. Charges annuelles d'exploitation

Les charges d'exploitation de la Regiofinance sont diverses et évoluent sur les 5 ans. Elles sont de 39 130 000 FCFA la première année et atteignent 56 007 280 FCFA à la 5^{ème} année. Les détails sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 12: Frais Généraux annuels de la Regiofinance

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Loyer	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000
Electricité	3 000 000	3 600 000	4 320 000	5 184 000	6 220 800
Eau	600 000	720 000	864 000	1 036 800	1 244 160
Téléphone	1 200 000	1 440 000	1 728 000	2 073 600	2 488 320
Internet	900 000	1 080 000	1 296 000	1 555 200	1 866 240
transport	6 000 000	7 200 000	8 640 000	10 368 000	12 441 600
Entretien et réparations	1 200 000	1 440 000	1 728 000	2 073 600	2 488 320
Publicité	3 600 000	2 880 000	2 304 000	1 843 200	1 474 560
Autres salaires	1 800 000	2 160 000	2 592 000	3 110 400	3 732 480
Assurances et frais financiers	3 000 000	3 600 000	4 320 000	5 184 000	6 220 800
Frais de formations	5 800 000	5 800 000	5 800 000	5 800 000	5 800 000
Total	39 130 000	41 950 000	45 622 000	50 258 800	56 007 280

Le calcul des charges non décaissables d'amortissement sont détaillés en annexe 05. Grace à ces calculs et estimations de charges intermédiaires, nous avons établi un compte de résultat prévisionnel sur les 5 premières années de la Regiofinance. Il en ressort qu'en moyenne, le résultat net évolue de 1.28% passant de 124 637 909 FCFA à 281 677 192 FCFA.

Tableau 13: Compte de résultat prévisionnel

Libellé	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires	272 000 000	322 000 000	382 000 000	454 000 000	540 400 000
Loyer	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000
Electricité	3 000 000	3 600 000	4 320 000	5 184 000	6 220 800
Eau	600 000	720 000	864 000	1 036 800	1 244 160
Téléphone	1 200 000	1 440 000	1 728 000	2 073 600	2 488 320
Internet	900 000	1 080 000	1 296 000	1 555 200	1 866 240
transport	6 000 000	7 200 000	8 640 000	10 368 000	12 441 600
Entretien	1 200 000	1 440 000	1 728 000	2 073 600	2 488 320
Publicité	3 600 000	2 880 000	2 304 000	1 843 200	1 474 560
Autres salaires	1 800 000	2 160 000	2 592 000	3 110 400	3 732 480
Assurance	3 000 000	3 600 000	4 320 000	5 184 000	6 220 800
Transport de plis	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Frais de formation	5 800 000	5 800 000	5 800 000	5 800 000	5 800 000

LA CREATION D'UNE AGENCE CHARGÉE DU FINANCEMENT DES RÉGIONS PAR LES MARCHÉS
FINANCIERS AU CAMEROUN : REGIOFINANCE

Fournitures de bureau	200 000	208 000	216 320	224 973	233 972
Total charges d'exploitation	39 330 000	42 158 000	45 838 320	50 483 773	56 241 252
Valeur Ajoutée	232 670 000	279 842 000	336 161 680	403 516 227	484 158 748
Charges de personnel	116 820 000	132 462 000	145 312 200	159 447 420	174 996 162
Excédent brut d'exploitation	115 850 000	147 380 000	190 849 480	244 068 807	309 162 586
Amortissement	18 749 333	18 749 333	18 749 333	18 749 333	18 749 333
Résultat d'exploitation	213 920 667	261 092 667	317 412 347	384 766 894	465 409 415
Charges financières	11 257 400	10 292 480	9 327 560	8 362 640	7 397 720
Résultat avant impôt	202 663 267	250 800 187	308 084 787	376 404 254	458 011 695
Impôt sur les sociétés	78 025 358	96 558 072	118 612 643	144 915 638	176 334 503
Résultat net	124 637 909	154 242 115	189 472 144	231 488 616	281 677 192

Nous venons d'estimer le coût du projet. Il s'est élevé donc à 107 213 333 F CFA. Après avoir estimé le coût du projet, nous allons traiter des modalités de financement.

II. LES MODALITÉS DE FINANCEMENT ET IDENTIFICATION DES RISQUES

Nous allons commencer par présenter les modalités de financement avant d'identifier les risques.

A. LES MODALITÉS DE FINANCEMENT

Le choix du mode de financement reste l'une des préoccupations majeures auxquelles sont confrontés les détenteurs de projets. Elle revêt un double enjeu celui de l'accès au financement à moindre coût, chose qui n'est pas aisée. Ainsi nous présenterons dans cette partie la façon dont nous comptons mobiliser les fonds.

Le coût total de ce projet est évalué à 107 213 333 F.CFA. Pour financer cet investissement nous opterons pour un financement mixte : le financement interne par fonds propres ou capital social d'une part et le financement externe par emprunt auprès de différentes institutions.

1. Le financement du capital social

Nous allons parler des différentes sources de financement, et des modalités de contrôle de l'actionnariat.

a) Structure du capital social

Le capital social est divisé en 7 505 actions d'un nominal de 10.000 F CFA par actions. Ce capital sera ouvert aux banques et coopératives et investisseurs institutionnels exerçant au

Cameroun à hauteur de 30%, nous avons pensé notamment à la SCB Cameroun, et à la Société Générale; aux producteurs ou coopératives à hauteur de 5% maximum par investisseur. Le but est de faire participer de façon active les investisseurs à la création et à l'élargissement du Champ d'action de la Regiofinance; aux banques de développement régionales et/ou sous régionales, à d'autres investisseurs institutionnels de préférence. Nous devons apporter 30% soit 22 514 800 FCFA et le crowdfunding 40% qui représente 30 019 733 FCFA.

- **Le financement participatif ou le Crowdfunding**

Le Crowdfunding pourrait être traduit littéralement par le financement par la foule. C'est une autre façon pour les entreprises, les particuliers, les détenteurs de projet de récolter des fonds pour leur projets. Dans la plupart des cas, c'est le rassemblement d'un nombre n'importe quel de personnes investissant un petit montant qui permettent aux porteurs de projets de trouver des fonds. L'émergence des plateformes de financement participatif a été permise grâce à internet et les réseaux sociaux. Le financement participatif peut prendre la forme d'un don (donation crowdfunding), de récompense (ou don avec contrepartie), le prêt (crédit crowdfunding) et l'investissement en capital (Equity crowdfunding). Cependant peu sont les détenteurs de projets en Afrique qui utilisent ce mode de financement pourtant simple et accessible à tous. Nous profiterons de cette opportunité et espérons lever 40% du montant des fonds propres 30 019 733 F CFA via le crowdfunding.

- b) Contrôle de l'actionnariat**

Le capital sera en réalité constitué uniquement en apport en numéraire. Ainsi l'apport du promoteur sera de 30% (22 514 800 F CFA). En outre, pour renforcer le contrôle de l'actionnariat par le promoteur, les actions qu'il détiendra seront des actions à droit de vote. Les actions détenues par le crowdfunding et les investisseurs institutionnels seront des actions de préférence sans droit de vote. Le coût des capitaux propre est fixé à 12%.

- 2. Le Financement par emprunts bancaires.**

Lors de l'étude de rentabilité du projet, nous avons simulé un emprunt de 32 164 000 F CFA au taux de 15%. Cet emprunt servira à financer le besoin fonds de roulement nécessaire au démarrage du projet et son fonctionnement au cours des deux premières années. Aussi faut-il le rappeler que ce ne sera que à hauteur de 30% du cout du projet de ce montant qui sera mobilisés sous forme de concours bancaire auprès des banques de la sous-région et des banques régionales telles que Société Générale, La BGF, et la Banque atlantique. L'amortissement de ce montant se fera sur cinq ans à des taux (selon les banques) négociés.

Les conditions de banques seront également négociées en vue de l'optimisation de notre gestion de trésorerie. Le coût des emprunts est de 15%.

B. L'IDENTIFICATION DES RISQUES

Le risque peut être défini comme une déviation standard des prévisions. Ce risque peut être une opportunité se traduisant par un gain et peut être une exposition défavorable. Opérant dans des services financiers, nous pourrions être exposés à divers types de risque dont le risque de politique et légal, risque opérationnel, le risque de crédit.

1. Le risque de crédit

Le risque de crédit résulte de l'incertitude quant à la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations. Très prosaïquement, il existe donc un risque pour la Regiofinance dès lors qu'elle se met en situation d'attendre une entrée de fonds de la part d'un client ou d'une contrepartie de marché. C'est le risque de perte sur une créance ou plus généralement celui d'un client qui ne paie pas à temps sa dette. Ce risque est naturellement fonction de trois paramètres : le montant de la créance, la probabilité de défaut, et la proportion de cette créance qui sera recouvrée en cas de défaut.

2. Le risque opérationnel

Le risque opérationnel pour les établissements financiers est le risque de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures de l'établissement (analyse ou contrôle absent ou incomplet, procédure non sécurisée), de son personnel (erreur, malveillance et fraude), des systèmes internes (panne de l'informatique...) ou à des risques externes (inondation, incendie...).

3. Le risque politique, réglementaire et légal

C'est le risque qui impacte l'environnement immédiat de l'entreprise et qui peut modifier substantiellement sa situation concurrentielle et le modèle économique lui-même.

Parmi les risques auxquels doit faire face l'entreprise, on compte le risque réglementaire puisque le changement de loi ou de réglementation peut influencer directement sur la rentabilité d'un secteur économique en particulier lorsque les clients sont des régions qui sont des entités publiques.

En outre les changements politiques sont susceptibles d'influencer la Regiofinance. Il convient de conserver un œil attentif sur l'évolution du contexte politique de la zone CEMAC et du pays dont on a vu plusieurs fois dans un passé proche l'influence sur les marchés financiers.

Nous venons de présenter les modalités de financement du projet. Nous allons passer à l'étude de la rentabilité.

III. LA RENTABILITE DU PROJET

Cette partie sera consacrée à l'évaluation de la rentabilité du projet à travers les indicateurs de rentabilité. Il s'agira également de procéder à l'analyse de quelques ratios financiers.

A. LES INDICATEURS DE RENTABILITE

Les indicateurs de rentabilité que nous avons choisis pour évaluer ce projet sont principalement les ratios. Nous allons procéder à l'analyse des ratios d'autonomie financière, d'indépendance financière, de capacité de remboursement et de capacité de remboursement que nous allons calculer selon le bilan prévisionnel.

1. Bilan prévisionnel

L'analyse du bilan prévisionnel de l'entreprise, montre que le fonds de roulement connaît une évolution considérable entre la première année et la deuxième. Le Fonds de roulement connaît une forte croissance sur la période. La figure 8 présente l'évolution du fond de roulement.

Le total bilan à la fin de la première année est de 2 173 922 233 F CFA et à la fin de la cinquième année est estimé à 4 392 974 328 F CFA. Le tableau 16, présentera le bilan prévisionnel à partir de la deuxième année d'exercice.

Figure 9: Evolution de Fonds de roulement

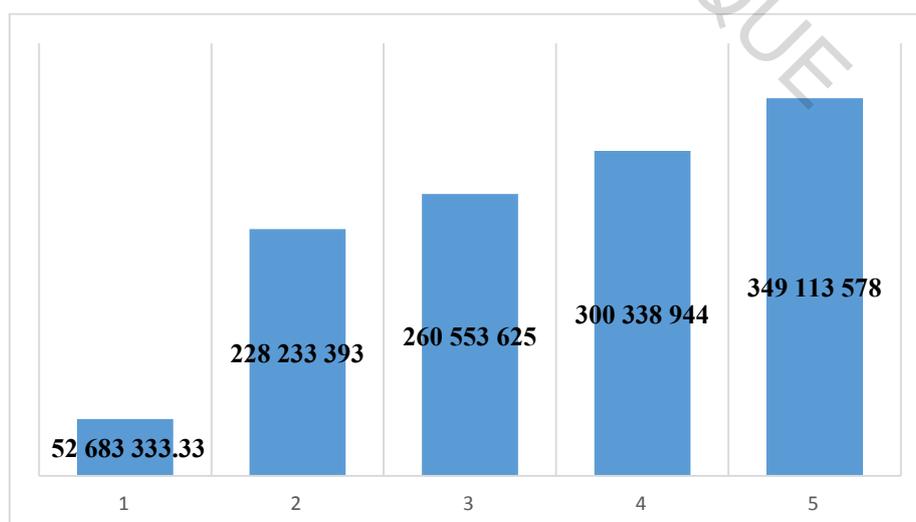


Tableau 14: Bilan prévisionnel

ACTIF					
	Années				
	1	2	3	4	5
Actif immobilisé	54 530 000	54 530 000	54 530 000	54 530 000	54 530 000
Amortissement	18 749 333	18 749 333	18 749 333	18 749 333	18 749 333
Actif Net	35 780 667				
Stocks	0	0	0	0	0
Clients	2 000 000 000	2 400 000 000	2 880 000 000	3 456 000 000	4 147 200 000
Autres créances	4 557 329	4 908 001	5 350 262	5 914 690	6 625 719
Actif Circulant	2 004 557 329	2 404 908 001	2 885 350 262	3 461 914 690	4 153 825 719
Trésorerie	133 584 238	145 804 192	160 867 835	179 791 917	203 367 942
Total Actif	2 173 922 233	2 586 492 860	3 081 998 764	3 677 487 274	4 392 974 328
PASSIF					
capital	75 049 333	75 049 333	75 049 333	75 049 333	75 049 333
Résultat Net	124 637 909	154 242 115	189 472 144	231 488 616	281 677 192
Réserves	12 463 791	15 424 211	18 947 214	23 148 862	28 167 719
Fonds Propres	212 151 033	244 715 660	283 468 692	329 686 811	384 894 245
DMLT	25 731 200	19 298 400	12 865 600	6 432 800	-
Ressources Stables	237 882 233	264 014 060	296 334 292	336 119 611	384 894 245
Fournisseurs	420 000	436 800	454 272	472 443	491 341
Charges Sociales	10 620 000	12 042 000	13 210 200	14 495 220	15 908 742
TVA	1 925 000 000	2 310 000 000	2 772 000 000	3 326 400 000	3 991 680 000
Passif circulant	1 936 040 000	2 322 478 800	2 785 664 472	3 341 367 663	4 008 080 083
Total Passif	2 173 922 233	2 586 492 860	3 081 998 764	3 677 487 274	4 392 974 328

2. Analyse des ratios d'autonomie financière, d'indépendance financière, de capacité de remboursement et de capacité de remboursement

Afin de mieux appréhender la rentabilité de ce projet, nous procédons à une présentation des résultats de l'analyse de l'indépendance financière, de la capacité de remboursement, de l'autonomie financière et de la rentabilité financière

➤ **L'autonomie Financière**

Le ratio d'autonomie financière permet de mesurer la part du financement par les fonds propres dans l'ensemble des financements de l'entreprise ; la fourchette acceptable se situe entre 20 et 25%. Dans notre cas, le niveau élevé que ce ratio a atteint est 9.759% à la première année. Cela est dû au fait que l'entreprise est à ses débuts et l'évolution du chiffre d'affaire est moins élevée que celle des taxes et des charges de personnel.

➤ **L'indépendance financière**

Le ratio d'indépendance financière permet de déterminer la part des capitaux propres dans les ressources stables de l'entreprise. Il permet également d'évaluer le niveau de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des sources de financement externes. Ce ratio doit être au-dessus de **50%**. Dans notre cas il est évalué à en moyenne à **95.12%** sur les cinq premières années. Ce ratio en première année est de **89.183%** et à la cinquième année, il a atteint les **100%**. Ce niveau élevé est dû d'une part à l'importance du résultat Net et à niveau d'endettement nul à la cinquième année, d'autre part. Ce qui est un fort avantage. L'entreprise a une forte indépendance financière.

➤ **La capacité de remboursement**

La capacité de remboursement, comme son nom l'indique permet d'évaluer la capacité de remboursement de l'entreprise en rapportant les dettes à moyen long terme à l'Excédent Brut d'Exploitation. Dans notre cas, nous avons choisi de rapporter les dettes MLT à la Capacité d'autofinancement pour tenir compte de la dotation aux amortissements, des intérêts et impôts. L'objectif étant d'évaluer la véritable capacité de remboursement de l'entreprise.

Ce ratio s'élève en moyenne à **7.57%** sur les cinq années. A la première année, le niveau de la dette représente **17.945%** de la CAF dégagée cette même année. A la cinquième année le niveau de la dette devient nul. Dans l'ensemble, la Regiofinance a une bonne capacité de remboursement de ses dettes.

➤ **La rentabilité Financière**

La rentabilité financière ou la rentabilité des capitaux investis, Return On Equity (ROE) en anglais, se mesure par le rapport du résultat net sur les capitaux ou fonds propres. Ce ratio vaut en moyenne, sur l'ensemble des cinq premières années **66.40%**. Les capitaux investis sont donc fortement rentables. Le tableau ci-après consigne les détails sur les différents ratios analysés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 15 Analyse des ratios

<i>Ratio d'indépendance Financière</i>	Années				
	1	2	3	4	5
Fonds propres	212 151 033	244 715 660	283 468 692	329 686 811	384 894 245
Ressources Stables	237 882 233	264 014 060	296 334 292	336 119 611	384 894 245
Ratio	89.183%	92.690%	95.658%	98.086%	100.000%
<i>Ratio d'autonomie Financière</i>					
Fonds propres	212 151 033	244 715 660	283 468 692	329 686 811	384 894 245
Total bilan	2 173 922 233	2 586 492 860	3 081 998 764	3 677 487 274	4 392 974 328
Ratio	9.759%	9.461%	9.198%	8.965%	8.762%
<i>la Capacité de remboursement</i>					
Dette à MLT	25 731 200	19 298 400	12 865 600	6 432 800	0
CAF	143 387 242	172 991 448	208 221 477	250 237 949	300 426 526
Ratio	17.945%	11.156%	6.179%	2.571%	0.000%
<i>Rentabilité Financière (ROE)</i>					
Résultats Net	124 637 909	154 242 115	189 472 144	231 488 616	281 677 192
Fonds propres	212 151 033	244 715 660	283 468 692	329 686 811	384 894 245
Ratio	58.750%	63.029%	66.841%	70.215%	73.183%
<i>Le levier financier</i>					
Endettement net	25 731 200	19 298 400	12 865 600	6 432 800	0
capitaux propres	212 151 033	244 715 660	283 468 692	329 686 811	384 894 245
Ratio	12.129%	7.886%	4.539%	1.951%	0.000%

L'étude de la rentabilité du projet de création laisse entrevoir un projet rentable et créateur de valeur.

3. Analyse de la VAN, le TIR et du délai de récupération

Le calcul de la VAN comporte une limite dans la mesure où une entreprise est créée pour une durée de 99 ans renouvelable. Après les cinq premières années l'entreprise continuera à fonctionner et donc à produire des cash-flows qui seront difficiles à estimer sur 99 ans. Toutefois, nous tenons la Valeur Actuelle Nette de ce projet est positive et s'établit à 359 833 177 CFA. Les cash-flows ont été actualisés au taux de 11.78¹⁰% lequel représente le Coût Moyen Pondéré du Capital. Le coût des capitaux propres étant estimé à 12% et à 15% le Coût de l'emprunt.

Tableau 16 : Calcul de la VAN, TIR, délai de récupération, et indice de profitabilité

	1	2	3	4	5
Resultat net	124 637 909	154 242 115	189 472 144	231 488 616	281 677 192
Amortissements	18 749 333	18 749 333	18 749 333	18 749 333	18 749 333
CAF	143 387 242	172 991 448	208 221 477	250 237 949	300 426 526
VBFR	67 867 333	179 766 406	32 065 839	39 856 036	49 221 558
CASH FLOW	75 519 909	- 6 774 958	176 155 638	210 381 913	251 204 967
CashFlows actualisés	67 564 222	- 5 422 721	126 142 813	134 781 314	143 980 882
Cumul des CF actualisés	67 564 222	62 141 501	188 284 315	323 065 629	467 046 511
Investissement					107 213 333
VAN					359 833 177
TIR					50%
Delais de Repercuration	2.40049				2 ans, 4 mois, 21 jours
Indice de probabilité					4.36

Le TIR, est le taux qui égalise la valeur actuelle des recettes et celle des dépenses générées par le projet. Il mesure l'efficacité marginale d'un projet. Dans le cadre de notre projet, ce taux est de 50%, supérieur au taux d'actualisation qui, rappelons-le, est de 11,78%. Ce qui confirme que le projet est rentable.

Pour ce qui est du Délai de Récupération, il mesure le temps nécessaire pour que les flux nets d'exploitations actualisés couvrent le montant de l'investissement. Dans notre cas, l'investissement est récupéré en 2 ans 4 mois. (Et 21 jours, pour plus de précision).

Dans ce chapitre, il a été question de l'étude de la rentabilité, des modalités de financement et de l'identification des risques éventuels auxquels nous pourrions être exposés. Il ressort de cette étude que le projet est rentable et créateur de valeur. Bien que le montant de l'investissement soit élevé, Il existe différentes modalités de financement qui permettrait de le financer.

¹⁰ $(0.7 \cdot 12\%) + (0.3 \cdot 15\%) \cdot (1 - 0.25) = 11.78\%$

CONCLUSION

Le 12 novembre 2008, le gouvernement camerounais a créé par le Décret N° 2008/376 portant organisation administrative de la République du Cameroun, qui divise le pays en 10 sous circonscriptions administratives : les régions. Le but de cette décentralisation est de permettre aux régions d'user d'une autonomie économique, financière et politique limitée leur permettant de relancer l'économie locale suivant la politique de développement. Cependant, il existe aujourd'hui encore un gap important entre le potentiel économique des régions et les réalisations, en grande partie, causé par le manque de financement. La recherche de financement reste de ce fait un obstacle face à la réalisation de nombreux projets d'investissement. Cela est un contraste face à la surliquidité bancaire et financière des agents économiques et le potentiel du marché financier de la sous-région CEMAC. Il est alors impératif pour le Cameroun en général et pour ses régions en particulier de se concentrer sur la question de la création d'une agence chargée du financement des régions par le marché financier, qui permettrait par ricochet le développement des marchés financiers régionaux. Ainsi, dans le but de participer à cette création et de participer au développement économique et financier des régions, nous avons choisi de porter notre thème sur : ' la création d'une agence chargée du financement des régions par les marchés financiers au Cameroun : Regiofinance '.

A l'issue de cette étude, et selon l'ensemble de nos indicateurs de rentabilité, nous pouvons dire que ce projet est rentable et dégage, sur les cinq premières années, des flux de trésorerie importants lui permettant de faire face à ses engagements et est créateur de valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

La principale difficulté de la mise en œuvre du projet, réside dans l'accès aux informations financières et administratives du gouvernement en général et des régions en particulier. C'est pourquoi nous allons nous charger de monter les projets, encadrer les localités et suivre le processus d'utilisation des fonds mobilisés.

Nous croyons fermement que la réalisation de ce projet, aura un impact positif sur le développement socio-économique de la Cameroun, dans son ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Finken, M., (1996), Communes et gestion municipale au Cameroun, édition à compte d'auteur, Yaoundé.
- Leigland, J., (1997), Accelerating municipal bond market development in emerging economies: an assessment of strategies and progress, public budgeting and finance, volume 17, issue 2.
- Daher, S., E., (1997), Municipal bond market, prospects for developing countries, Infrastructure Notes, The World Bank, Washington.
- Ritter, L., Silber, W., et Udell, G., Principles of Money, (1999), Banking and Financial markets, 10th edition, Addison Wesley Longman, New York, .

Rapports, Mémoires, Projets Professionnel et périodiques

- Landry Ngono Tsimi, (2010), L'autonomie administrative et financière des collectivités territoriales décentralisées : l'exemple du Cameroun. Law, Université Paris-Est, 128pages.
- Richard Antonin DOFFONSOU, (2015), African Outlook, Cameroun 2015, rapport de la BAD, 15 pages.
- NGOUO Bertrand, (2003), Approfondissement du marché financier régional de la zone CEMAC, outil de recyclage de la surliquidité bancaire, CESAG : Master en Banque et Finance, 45 pages.
- Examen national 2015 de l'Éducation pour tous, (2015), rapport de l'UNESCO, efa2015reviews@unesco.org, 82 pages.

Webographie

- site internet des déclarations statistiques du Cameroun (<http://www.statistics-cameroon.org>)
- Site de l'ambassade de France au Cameroun (www.ambafrance-cm.org)
- Site du gouvernement français : (www.diplomatie.gouv.fr)

ANNEXES

Annexe 1: Réserves des banques de la CEMAC à la BEAC

Tableau A : Etat des réserves des banques à la BEAC en décembre 2014

(en millions de francs CFA)

		Décembre 2010	Décembre 2011	Décembre 2012	Décembre 2013	Décembre 2014
Cameroun	Réserves libres	600 142	536 280	635 080	514 741	557 000
	Réserves obligatoires	240 299	255 664	264 357	295 379	315 601
	Réserves brutes	840 441	791 944	899 437	810 120	872 601
RCA ^{a)}	Réserves libres	13 925	11 653	9 296	12 958	26 349
	Réserves obligatoires	–	–	–	–	–
	Réserves brutes	13 925	11 653	9 296	12 958	26 349
Congo	Réserves libres	312 318	443 899	541 389	286 075	734 420
	Réserves obligatoires	122 071	194 280	236 122	255 493	267 962
	Réserves brutes	434 389	638 179	777 511	541 568	1 002 382
Gabon	Réserves libres	331 926	432 223	439 974	276 573	279 787
	Réserves obligatoires	123 876	167 690	199 537	220 027	208 052
	Réserves brutes	455 802	599 913	639 511	496 600	487 839
Guinée équatoriale	Réserves libres	292 058	287 800	979 668	760 857	905 277
	Réserves obligatoires	136 179	181 864	204 409	220 714	270 470
	Réserves brutes	428 237	469 664	1 184 077	981 571	1 175 747
Tchad	Réserves libres	73 817	100 600	115 577	119 023	154 562
	Réserves obligatoires	28 864	35 569	39 460	47 795	52 911
	Réserves brutes	102 681	136 169	155 037	166 818	207 473
Total CEMAC	Réserves libres	1 624 185	1 812 455	2 720 985	1 970 226	2 657 394
	Réserves obligatoires	651 289	835 067	943 885	1 039 408	1 114 996
	Réserves brutes	2 275 474	2 647 522	3 664 870	3 009 634	3 772 390

Source : Banque de France, Rapport annuel de la Zone franc, 2014

TABLEAU B : Réserves des Banques du Cameroun à la BEAC

2015	JAN	946 993
	FEV	1 020 231
	MARS	894 173
	AVRIL	824 777
	MAI	774 466
	JUIN	791 216
	JUILLET	744 180
	AOUT	663 597
	SEPT	707 231
	OCT	743 891
	NOV	687 325
	DEC	807 470

Source : https://www.beac.int/index.php/statistiques/statistiquesmonetaires?section=files&task=download&cid=31_c767bc7ad990911064cb3a38218b5c1b , page consultée le 07/07/2016

Annexe 2: Projets en recherche de financement par régions au Cameroun

TABLEAU A : Répartition des besoins par régions

Région	Domaine	Projet	Date de fin initialement prévue	Montant (Milliards de FCFA)	Total Par Région
Adamaoua	Infrastructures énergétiques	Construction de la Centrale à Gaz de Birni à Warak	ND	85	7580.7
	Santé	Construction et équipement des hôpitaux de districts et des Centres de Santé Intégrés	ND	4.7	
	Constructions urbaines	Projet d'exploitation de la bauxite de Minimartap	ND	6	
	Infrastructures énergétiques	Barrage hydroélectrique de Birni à Warack	ND	85	
	Infrastructures routières	construction d'un pont sur le MAYO DEO et de ses accès.	ND	7 400	
Centre	Agriculture et Artisanat	Création d'une Agence des PME et de l'Artisanat à Yaoundé	ND	1.4	1112.175
	Infrastructures énergétiques	Aménagement hydroélectrique de Njock	2014	180	
	Infrastructures routières	Construction et Réhabilitation des ouvrages de franchissement aux carrefours TROPICANA et TROIS STATUES à Yaoundé	ND	41.7	
	Infrastructures routières	Autoroute Yaoundé-Nsimalen	2013-2015	64.9	
	Infrastructures routières	Construction de l'AUTOROUTE YAOUNDE--DOUALA	2012-2015	250	
	Infrastructures routières	Réhabilitation de la route YAOUNDE--BAFIA—BAFOUSSAM	2012-2013	42.175	
	Infrastructures socio-économiques	Projet de construction et d'équipement de l'hôpital régional annexe de Mbalmayo spécialisé au traitement des grands brûlés	2013	15	
	Infrastructures socio-économiques	Construction et Réhabilitation des ouvrages de franchissement aux carrefours TROPICANA et TROIS STATUES à Yaoundé	ND	41.7	
	Infrastructures socio-économiques	Programme gouvernemental de construction de 10 000 logements sociaux et d'aménagement de 50 000 parcelles	2013	453.55	

LA CREATION D'UNE AGENCE CHARGÉE DU FINANCEMENT DES RÉGIONS PAR LES MARCHÉS FINANCIERS AU CAMEROUN : REGIOFINANCE

Région	Domaine	Projet	Date de fin initialement prévue	Montant (Milliards de FCFA)	Total Par Région
		constructibles			
	Mines et industrie	Construction d'une usine de production du Bio –carburant	ND	4	
	Sante	Construction et Equipement de l'hôpital régional annexe de Mbalmayo spécialisé au traitement des grands brûlés	ND	15	
	Sante	Programme de Renforcement du Système de Santé	ND	0.5	
	Sante	Construction des Centres de Santé Intégrés	ND	2.25	
Est	Sante	Construction des Centres de Santé Intégrés	ND	2.25	2540.4
	Constructions urbaines	Projet d'exploitation du fer de Mbalam (y compris la construction de 500 km de voies ferrées)	ND	1650	
	Education	Création de Centres Nationaux de Jeunesse	ND	1.5	
	Infrastructures aéroportuaires	Réhabilitation de chaussées aéronautique de l'aéroport de Bertoua	2009	3.6	
	Infrastructures routières	Construction de la route BERTOUA-BATOURI-KENZOU-Frontière RCA	2016	128.05	
	Mines et industrie	Exploitation du gisement de fer de Mbalam	ND	165	
	Mines et industrie	Exploitation du Diamant de Mobilong	ND	500	
	Mines et industrie	Exploitation du cobalt, du nickel et du manganèse à Nkamoua	ND	90	
Extrême Nord	Infrastructures aéroportuaires	Réhabilitation du balisage lumineux de Maroua Salak	2009	1.5	345.5
	Sante	Construction et équipement des hôpitaux de districts et des Centres de Santé Intégrés	ND	4.7	
	Education	Création de Centres Nationaux de Jeunesse	ND	1.5	
	Infrastructures énergétiques	Projet d'interconnexion électrique Cameroun-Nigéria (Garoua-Yola)	2014	40	
	Infrastructures énergétiques	Titre du ProjetProjet de Protection des Berges des fleuves Logone et Chari	2014	21.1	

LA CREATION D'UNE AGENCE CHARGEE DU FINANCEMENT DES REGIONS PAR LES MARCHES FINANCIERS AU CAMEROUN : REGIOFINANCE

Région	Domaine	Projet	Date de fin initialement prévue	Montant (Milliards de FCFA)	Total Par Région
	Infrastructures énergétiques	Construction d'une centrale éolienne à Bamboutos	ND	182	
	Infrastructures routières	Bitumage de la route MALTAM-FOTOKOL et de la Bretelle BODO-MAKARY-HILE ALIFA-KARENA-KATEKIME	2013	72.6	
	Infrastructures socio-économiques	Projet de Protection des Berges des fleuves Logone et Chari	2013	22.1	
Littoral	Constructions urbaines	SAWA Beach	2013	550	3871.549173
	Constructions urbaines	Extension d'Alucam	ND	650	
	Constructions urbaines	Technopole industriel d'Edéa	ND	3.5	
	Infrastructures aéroportuaires	Rénovation de l'aéroport de Douala	2013	15.3	
	Infrastructures énergétiques	Aménagement hydroélectrique de Kikot	ND	640	
	Infrastructures énergétiques	Aménagement hydroélectrique de Song Dong	2018	184.2	
	Infrastructures Portuaires	Dragage du Chenal du port de Douala	2015	140	
	Infrastructures routières	Construction de l'AUTOROUTE YAOUNDE--DOUALA	2012-2015	250	
	Infrastructures routières	Construction du PONT SUR LA SANAGA à NATCHIGAL	2012-2015	24	
	Infrastructures routières	les travaux d'aménagement de l'entrée Est de la ville de Douala	2016	50.60	
	Infrastructures socio-économiques	Programme gouvernemental de construction de 10 000 logements sociaux et d'aménagement de 50 000 parcelles constructibles	2013	453.55	
	Infrastructures socio-économiques	Extension de la ville de douala	ND	550	
	Mines et industrie	Technopole Economique et Industriel d'Edéa	ND	3.5	
	Mines et industrie	Extension d'Alucam	ND	325	
	Sante	Construction et Equipement de l'hôpital Gynéco-Obstétrique et Pédiatrique de Douala	ND	13	

LA CREATION D'UNE AGENCE CHARGÉE DU FINANCEMENT DES RÉGIONS PAR LES MARCHÉS FINANCIERS AU CAMEROUN : REGIOFINANCE

Région	Domaine	Projet	Date de fin initialement prévue	Montant (Milliards de FCFA)	Total Par Région
	Santé	Construction d'un Hôpital Spécialisé en Maladies Mentales/Renforcement des pôles d'Excellence	ND	10.4	
	Éducation	Construction De trois centres d'excellence pour la formation professionnelle au Cameroun (Douala, Kribi)	ND	8.5	
Nord	Infrastructures aéroportuaires	Rénovation de l'aéroport de Garoua	2009	2.5	22.2
	Infrastructures routières	Construction de la route Maroua-Bogo	2012	16.7	
	Tourisme	Réhabilitation et Rénovation Hôtel WAZA	ND	3	
Nord-Ouest	Infrastructures énergétiques	Electrification rurale par mini centrales hydroélectriques dans certaines localités du Cameroun	2012	6.65	164.85
	Infrastructures routières	Construction de la Ring Road	ND	155	
	Tourisme	Réhabilitation d'AYABA HOTEL (100 chambres)	ND	2.7	
	Tourisme	Réhabilitation et Rénovation Hôtel JUA de BAMENDA	ND	0.5	
Ouest	Constructions urbaines	Projet d'exploitation de la bauxite à Fongo-Tongo	ND	2500	2705.325
	Infrastructures énergétiques	Electrification rurale dans quatorze communes du bassin agricole	2014	7.4	
	Infrastructures énergétiques	Améliorer la couverture et la qualité du service en matière accès à l'électricité	2016	80	
	Infrastructures énergétiques	Electrification rurale par mini centrales hydroélectriques dans certaines localités du Cameroun	2012	6.65	
	Infrastructures routières	Réhabilitation de la route YAOUNDE--BAFIA—BAFOUSSAM	2012-2013	42.175	
	Infrastructures routières	Construction de la route Dschang-Bakebe	ND	67	
	Tourisme	Réhabilitation du Centre Climatique Grand Espaces et Bungalows de DCHANG	ND	2.1	
Sud	Éducation	Construction De trois centres d'excellence pour la formation professionnelle au Cameroun (Douala, Kribi)	ND	8.5	6996.284533

LA CREATION D'UNE AGENCE CHARGEE DU FINANCEMENT DES REGIONS PAR LES MARCHES
FINANCIERS AU CAMEROUN : REGIOFINANCE

Région	Domaine	Projet	Date de fin initialement prévue	Montant (Milliards de FCFA)	Total Par Région
	Constructions urbaines	Projet d'exploitation du fer à Djoum	ND	4	
	Constructions urbaines	Construction d'une aluminerie à Kribi	2015-2022	4400	
	Constructions urbaines	Construction d'une unité de liquéfaction du gaz naturel à Kribi	2014	4	
	Education	Création de Centres Nationaux de Jeunesse	ND	1.5	
	Infrastructures Portuaires	Construction et Gestion des Terminaux en eau profonde Kribi	2014	494	
	Infrastructures Portuaires	Construction du Port en Eau Profonde kribi	2015	282	
	Infrastructures routières	Construction de la route Olama-Kribi	2016	125.975	
	Infrastructures routières	Construction de la route EBOLOWA—LOLODORF—KRIBI	2012-2014	73.2	
	Infrastructures routières	Construction de la route EBOLOWA—AKOM II—KRIBI	2013	68	
	Infrastructures routières	Construction de la route OLAMA—LOLODORF	2012-2014	38	
	Infrastructures routières	Aménagement de la route d'accès au Port en Eau Profonde de Kribi	ND	41.25	
	Infrastructures routières	Construction de la route KRIBI-CAMPO	ND	50.5	
	Infrastructures routières	Construction de la route DJOUM-MINTOM-Frontière CONGO	2014	93.74	
	Infrastructures routières	Bitumage de la route KUMBA-MAMFE	2014	54.67	
	Infrastructures routières	Construction d'un pont sur le fleuve Ntem à NYABESSANG et de ses accès	2012	11	
	Mines et industrie	Centrale à Gaz de KRIBI	ND	169.7	
	Mines et industrie	Construction de l'Usine de Fabrication d'Engrais Chimique à Kribi	ND	984	
	Sante	Construction de l'Hôpital de Référence de Sangmélima	ND	12	
	Sante	Construction et équipement des hôpitaux de districts et des Centres de Santé Intégrés	ND	4.7	
	Tourisme	Réhabilitation et Rénovation du Guest House de KRIBI	ND	0.35	

LA CREATION D'UNE AGENCE CHARGEE DU FINANCEMENT DES REGIONS PAR LES MARCHES
FINANCIERS AU CAMEROUN : REGIOFINANCE

Région	Domaine	Projet	Date de fin initialement prévue	Montant (Milliards de FCFA)	Total Par Région
	Tourisme	Construction de l'usine de montage de tracteurs d'Ebolowa	ND	75.2	
Sud-Ouest	Mines et industrie	Extension de la Sonara	ND	200	639.19
	Mines et industrie	Construction d'une Cimenterie à Limbe	ND	5.49	
	Constructions urbaines	Construction d'une usine d'engrais chimiques	2016	200	
	Education	Création de Centres Nationaux de Jeunesse	ND	1.5	
	Infrastructures Portuaires	Projet de création du port en eaux profondes de Limbe	2015	231	
	Tourisme	Réhabilitation Atlantic Beach (100 chambres) de LIMBE	ND	1.2	
TOTAL				25978.1737	25978.17371

Source : Document de stratégie pour la croissance et l'emploi, 2015

Annexe 3 : Questionnaire

ETUDE SUR L'INTERET POUR L'INVESTISSEMENT DANS DES OBLIGATIONS DES RÉGIONS DU CAMEROUN

Dans le cadre d'un projet de création d'une agence chargée du financement des collectivités territoriales du Cameroun par le marché financier, nous vous sollicitons pour répondre à des questions en relation avec votre intérêt, vos appréhensions et conditions de participation.

Nous vous remercions d'avance du temps que vous voudrez bien accorder au questionnaire qui ne vous prendra que quelques minutes.

Merci de votre collaboration.

1. Quel est votre sexe ? a. Homme b. Femme

2. Quel est votre pays d'origine ?

a. Cameroun b. Pays CEMAC (Hors Cameroun) c. Pays Afrique (Hors CEMAC) d.

Autre:

3. Si vous êtes du Cameroun, Quel est votre région d'origine ? *

a. Extrême-nord (chef-lieu Maroua)

Nord (Chef-lieu Garoua)

Adamaoua (Chef-lieu Ngaoundéré)

Est (chef-lieu Bertoua)

Centre (chef-lieu Yaoundé)

Sud (chef-lieu Ebolowa)

Littoral (chef-lieu Douala)

Ouest (Chef-lieu Bafoussam)

Nord-Ouest (Chef-lieu Bamenda)

Sud-Ouest (Chef-lieu Buea)

Je ne suis pas camerounais

4. Quelle est votre situation professionnelle ? *

a. Sans emploi b. Etudiant c. Salarié d. Indépendant e. Employeur f.

Autre:

5. A combien estimerez-vous votre épargne mensuelle (F CFA) ? *

- a. 0 à 50 000 b. 50 001 à 100 000 c. 100 000 à 200 000 d. 200 000 à 500 000 e.
Plus de 500 000

6. Laquelle de ces propositions décrit le mieux vos connaissances sur les marchés financiers :

Je suis un investisseur expérimenté et/ou un expert en la matière et/ou c'est mon métier

Je comprends le fonctionnement mais j'ai besoin d'un professionnel pour des éclaircissements

Je n'ai aucune connaissance et je n'y suis pas intéressé

7. Les obligations sont des titres de créances, émises généralement dans le but d'emprunter des fonds sur les marchés et financer les projets d'investissement. Si vous décidez de souscrire à un emprunt obligataire des collectivités quelle information serait déterminante pour vous : *

Le niveau de développement de la collectivité

Le taux de rémunération de l'emprunt (taux d'intérêt)

La pertinence du projet à financer

8. Quels sont les éléments sur lesquels vous vous baserez pour juger le risque de l'investissement dans les obligations des collectivités du Cameroun ? *

Vos connaissances

Le montage financier du projet

Le potentiel économique de la région

Autre:

9. Si les régions du Cameroun émettent des obligations, le(s)quelle (s) des région(s) suscitent votre intérêt ? Et à partir de quel taux l'emprunt vous intéressera? *

Région\ taux	Inférieur à 2%	2-4%	5-7%	8-9%	Supérieur à 10%
Extrême-nord (chef-lieu Maroua)					
Nord (Chef-lieu Garoua)					
Adamaoua (Chef-lieu Ngaoundéré)					
Est (chef-lieu Bertoua)					
Centre (chef-lieu Yaoundé)					
Sud (chef-lieu Ebolowa)					
Littoral (chef-lieu Douala)					
Ouest (Chef-lieu Bafoussam)					
Nord-Ouest (Chef-lieu Bamenda)					
Sud-Ouest (Chef-lieu Buea)					
Extrême-nord (chef-lieu Maroua)					
Nord (Chef-lieu Garoua)					
Adamaoua (Chef-lieu Ngaoundéré)					
Est (chef-lieu Bertoua)					
Centre (chef-lieu Yaoundé)					
Sud (chef-lieu Ebolowa)					
Littoral (chef-lieu Douala)					
Ouest (Chef-lieu Bafoussam)					
Nord-Ouest (Chef-lieu Bamenda)					
Sud-Ouest (Chef-lieu Buea)					

10. Que pensez-vous de l'idée de permettre aux régions du Cameroun de faire financer leurs projets par le marché financier ? *

Très mauvaise idée

Mauvaise idée

Indifférent

Bonne idée

Excellente idée

11. Pensez-vous que créer une agence spécialisée chargée d'aider les localités à se financer par le marché est une bonne idée ? *

Ne sait pas

Oui

Non

12. Si oui, quel statut selon vous conviendrait le mieux à son fonctionnement ? *

Administration publique

Société parapublique

Agence spécialisée

Organisation de droit privé

Autre:

Nous vous remercions de l'intérêt accordé à notre questionnaire et vous prions de communiquer votre adresse e-mail. Nous rappelons que ces informations seront confidentielles *

ENVOYER

Annexe 4: Répartition des charges mensuelles d'exploitation

Tableau A : Frais Généraux mensuels

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Loyer	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Electricité	250 000	300 000	360 000	432 000	518 400
Eau	50 000	60 000	72 000	86 400	103 680
Téléphone	100 000	120 000	144 000	172 800	207 360
Internet	75 000	90 000	108 000	129 600	155 520
transport	500 000	600 000	720 000	864 000	1 036 800
Entretien et réparations	50 000	60 000	72 000	86 400	103 680
Publicité	300 000	360 000	432 000	518 400	622 080
Autres salaires	150 000	180 000	216 000	259 200	311 040
Assurances et frais financiers	250 000	300 000	360 000	432 000	518 400
Transport de plis	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Frais de formations	483 333.33	483 333	483 333	483 333	483 333
Total	3 210 833	3 555 833	3 969 833	4 466 633	5 062 793

Tableau B : Charges mensuelles de personnel

Poste occupé	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Charges sociales	495 000	554 500	608 950	668 845	734 730
Directeur Général	1 000 000	1 100 000	1 210 000	1 331 000	1 464 100
Comptable (DAF)	700 000	770 000	847 000	931 700	1 024 870
Directeur des ressources humaines	750 000	825 000	907 500	998 250	1 098 075
responsables de services	700 000	770 000	847 000	931 700	1 024 870
Financiers	800 000	880 000	968 000	1 064 800	1 171 280
juristes	650 000	715 000	786 500	865 150	951 665
secrétaire	200 000	220 000	242 000	266 200	292 820
receptionniste	150 000	165 000	181 500	199 650	219 615
stagiaires	-	100 000	100 000	100 000	100 000
Total	5 445 000	6 099 500	6 698 450	7 357 295	8 082 025

Annexe 5 : Détail des amortissements et du bilan d'ouverture

TABLEAU A : Calcul des dotations aux Amortissements

Libellé	Montant	Durée	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Charges immobilisées	8 100 000		1 620 000				
Frais d'établissement	8 100 000	5	1 620 000	1 620 000	1 620 000	1 620 000	1 620 000
Immobilisations corporelles	36 430 000		15 129 333				
Matériels et mobiliers de bureau	8 090 000	5	1 618 000	1 618 000	1 618 000	1 618 000	1 618 000
Bureaux	1 610 000	5	322 000	322 000	322 000	322 000	322 000
Fauteuils	690 000	5	138 000	138 000	138 000	138 000	138 000
Chaises	300 000	5	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Tables de réunions	500 000	5	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Armoires et classeurs	2 990 000	5	598 000	598 000	598 000	598 000	598 000
Climatiseurs	2 000 000	5	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Matériels informatiques	13 340 000	3	4 446 667	4 446 667	4 446 667	4 446 667	4 446 667
Ordinateurs de bureau	5 750 000	3	1 916 667	1 916 667	1 916 667	1 916 667	1 916 667
ordinateurs portables	2 240 000	3	746 667	746 667	746 667	746 667	746 667
Photocopieurs	750 000	3	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Scanner	400 000	3	133 333	133 333	133 333	133 333	133 333
Imprimante laser	3 800 000	3	1 266 667	1 266 667	1 266 667	1 266 667	1 266 667
Imprimante couleur	-	3	-	-	-	-	-
Onduleur	400 000	3	133 333	133 333	133 333	133 333	133 333
Matériel de transport	15 000 000	5	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Immobilisation incorporelles	10 000 000		2 000 000				
Logiciels	10 000 000	5	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Total amortissement	54 530 000		18 749 333				

TABLEAU B : Bilan d'ouverture

ACTIF	Montant	PASSIF	Montant
Actif immobilisé	54 530 000	Capitaux propres	75 049 333
Charges immobilisées	8 100 000	Capital social	75 049 333
Immobilisations corporelles	36 430 000		
Immobilisations incorporelles	10 000 000	Dettes financières	32 164 000
Actif circulant	52 683 333	Emprunt	32 164 000
BFR	52 683 333		
Banque, caisse			
TOTAL ATIF	107 213 333	TOTAL PASSIF	107 213 333

TABLEAU C: Amortissement de l'emprunt

Années	Capital	Amortissement	Intérêt	Annuités
1	32 164 000.00	6 432 800.00	4 824 600.00	11 257 400.00
2	25 731 200.00	6 432 800.00	3 859 680.00	10 292 480.00
3	19 298 400.00	6 432 800.00	2 894 760.00	9 327 560.00
4	12 865 600.00	6 432 800.00	1 929 840.00	8 362 640.00
5	6 432 800.00	6 432 800.00	964 920.00	7 397 720.00
	Total	32 164 000.00	14 473 800.00	46 637 800.00

SOURCE : Nous-même

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS	iii
TABLES DES ILLUSTRATIONS	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : L'OPPORTUNITÉ DE LA CRÉATION DE LA REGIOFINANCE	6
I. LES RESSOURCES NATURELLES, ÉCONOMIQUES, ET CULTURELLES DES RÉGIONS DU CAMEROUN	6
A. LES RESSOURCES NATURELLES ET CULTURELLES DES RÉGIONS	7
B. LES RESSOURCES ET POTENTIALITÉS ÉCONOMIQUES DES RÉGIONS	11
II. LES BESOINS DE FINANCEMENT DES RÉGIONS	12
A. LES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT ET D'INFRASTRUCTURE DES RÉGIONS	12
1. Les besoins de financement des routes et autoroutes des régions	13
2. Les besoins de financement économiques : télécommunication et énergie.....	14
3. Besoins de financement en matière de santé et éducation	14
4. Besoins de financement dans le domaine des sports et loisirs	16
B. ÉVALUATION FINANCIÈRE DES BESOINS	16
C. LES LIMITES DES SOURCES DE FINANCEMENT EXISTANTES	17
1. L'Autofinancement et les subventions de l'État	17
2. Appuis extérieurs : coopération entre les régions du Cameroun et les collectivités étrangères.....	18
3. Les autres sources : les partenariats publics privés	18
III. L'OPPORTUNITÉ DE LA CRÉATION DE LA REGIOFINANCE : Étude de marché	18
A. MÉTHODOLOGIE	19
1. Technique de collecte de données.....	19
2. Méthode d'échantillonnage.....	20
B. LES RÉSULTATS DES ENQUÊTES	20
1. Épargne disponible.....	21
2. Motivation des investisseurs	21
3. Mesure du risque des obligations des régions.....	22
4. Intérêt des investisseurs par région	22
5. Opportunité de création d'une agence spécialisée d'accompagnement.....	23

CHAPITRE 2 : ORGANISATION DE LA REGIOFINANCE	24
I. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE REGIOFINANCE	24
A. MISSION, VISION, VALEURS, ET OBJECTIFS DE LA REGIOFINANCE	24
B. FORME JURIDIQUE DE LA REGIOFINANCE	25
C. LA STRUCTURE DU CAPITAL DE LA REGIOFINANCE.....	26
D. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA REGIOFINANCE	26
1. Les différents services de la Regiofinance	26
a) Le service d'accompagnement et suivi pour la levée des fonds	27
b) Le service d'encadrement pour la normalisation des collectivités	27
c) Les services d'appui de la Regiofinance	28
2. Les ressources humaines nécessaires	31
a) Les employés	31
b) Les services extérieurs.....	31
II. STRATEGIE MARKETING DE LA REGIOFINANCE.....	32
A. SEGMENTATION DU MARCHÉ	32
B. CIBLAGE DE LA CLIENTELE DE LA REGIOFINANCE.....	32
C. POSITIONNEMENT DE L'OFFRE DES SERVICES DE LA REGIOFINANCE.....	33
D. POLITIQUE MIX MARKETING.....	33
1. La politique de produit	33
a) Les critères principaux.....	33
b) Critères annexes	34
c) Plan d'émission des obligations.....	34
2. La politique de prix	35
3. La politique de promotion	35
4. La politique de Place (Distribution).....	35
CHAPITRE III : RENTABILITE ET MODALITES DE FINANCEMENT DE LA REGIOFINANCE	36
I. Le cout de la création et de la gestion de La Regiofinance	36
A. L'INVESTISSEMENT TOTAL	36
B. COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL	37
1. Evolution du chiffre d'Affaire.....	38
2. Charges annuelles de personnel.....	39
3. Charges annuelles d'exploitation	41
II. LES MODALITES DE FINANCEMENT ET IDENTIFICATION DES RISQUES.....	42
A. LES MODALITES DE FINANCEMENT	42
1. Le financement du capital social	42

a) Structure du capital social	42
b) Contrôle de l'actionnariat.....	43
2. Le Financement par emprunts bancaires.....	43
B. L'IDENTIFICATION DES RISQUES.....	44
1. Le risque de crédit.....	44
2. Le risque opérationnel	44
3. Le risque politique, réglementaire et légal	44
III. LA RENTABILITE DU PROJET	45
A. LES INDICATEURS DE RENTABILITE	45
1. Bilan prévisionnel.....	45
2. Analyse des ratios d'autonomie financière, d'indépendance financière, de capacité de remboursement et de capacité de remboursement.....	47
3. Analyse de la VAN, le TIR et du délai de récupération	50
CONCLUSION.....	51
BIBLIOGRAPHIE	vi
ANNEXES.....	vii
TABLE DES MATIERES	xix
RESUME.....	xxii

RESUME

Le Décret N° 2008/376 portant organisation administrative de la République du Cameroun a divisé le pays en dix régions dans le but de permettre aux régions de mettre sur pied des politiques locales et stratégie de développement de façon autonome. Cependant la recherche de financement reste un obstacle face à la réalisation de nombreux projets d'investissement malgré la surliquidité bancaire et financière des agents économiques et le potentiel du marché financier de la sous-région CEMAC. Il est alors impératif de se concentrer sur la question de la création d'une agence chargée du financement des régions par le marché financier, qui permettrait par ricochet le développement des marchés financiers régionaux. Ainsi, dans le but de participer à cette création et de participer au développement économique et financier des régions, nous avons choisi de porter notre thème sur : " la création d'une agence chargée du financement des régions par les marchés financiers au Cameroun : Regiofinance ". A l'issue de cette étude, et selon l'ensemble de nos indicateurs de rentabilité, nous pouvons dire que ce projet est rentable. Malgré la principale difficulté de la mise en œuvre du projet qui réside dans l'accès aux informations financières et administratives, nous croyons fermement que la réalisation de ce projet, aura un impact positif sur le développement socio-économique de la république du Cameroun, dans son ensemble.

Mots clés: financement, régions du Cameroun, APE, surliquidité bancaire au Cameroun

ABSTRACT

The Decree N ° 2008/376 carrying administrative organization of the Republic from Cameroon divided the country in ten regions with the intention of allowing the regions to set up local politics and strategy of development in an autonomous way. However the research of financing remains an obstacle facing the realization of many plans of investment in spite of the banking and financial excess of liquidity of the economic agents and the potential of the financial market of the sub-region CEMAC. It is then imperative to concentrate on the question of the creation of an agency in charge of the financing of regions through the financial market, which would allow the regional financial development of the market. So, with the intention of participating in this creation and in the economic and financial development of regions, we chose to carry our topic on: "the creation of an agency in charge of the financing of regions through the financial markets in Cameroon: Regiofinance". At the end of this study, and according to all indicators of profitability, we can say that this projet is profitable. In spite of the main difficulty of the implementation of plan which is in the access to financial and administrative information, we think firmly that the realization of this projet, will have a positive impact on socioeconomic development of the republic of Cameroon, as a whole.

Keywords: financing, regions of Cameroon, public offering, Cameroon, the excess of liquidity in Cameroon.