PN-ABG-366

Postharvest Institute

PRIVATISATION DE LA COMMERCIALISATION DES ENGRAIS AU CAMEROUN:

EVALUATION DE LA CINQUIEME ANNEE

DU PROGRAMME DE REFORME DU SOUS-SECTEUR DES ENGRAIS

RAPPORT TECHNIQUE

PAR

RICHARD D. ABBOTT
ET
EDWARD K. DEY

OCTOBRE 1993

POSTHARVEST INSTITUTE FOR PERISHABLES

College of Agriculture
University of Idaho

PRIVATISATION DE LA COMMERCIALISATION DES ENGRAIS AU CAMEROUN : EVALUATION DE LA CINQUIEME ANNEE DU PROGRAMME DE REFORME DU SOUS-SECTEUR DES ENGRAIS

RAPPORT TECHNIQUE

Présenté à :

Comité technique de Supervision
Programme de Réforme du Sous-Secteur des Engrais
et
USAID/Cameroun

Octobre 1993

par

Richard D. Abbott
et
Edward K. Dey

THE POSTHARVEST INSTITUTE FOR PERISHABLES
UNIVERSITE DE L'IDAHO

TABLE DES MATIERES

Liste des Figures iv

Glossaire v

Introduction vi

1. EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROGRAMME 1

1.1. Résultats et recommandations 1
1.1.1 Evaluation générale du Programme 1
1.1.2 Principaux résultats concernant le Programme 1992/93 1
1.1.3 Recommandations 3
1.1.4 Le cinquième séminaire/atelier annuel du PRSSE 5
1.1.5 Actions concernant les recommandations de l'évaluation annuelle de 1992/93 8

1.2. Performance du PRSSE en 1992/93 9
1.2.1 Perspective historique sur les importations et les ventes aux distributeurs 9
1.2.2 Participation du secteur privé au PRSSE 11
i) Vue d'ensemble 11
ii) Participation des banques 13
iii) Participation des importateurs 13
iv) Participation des distributeurs 14
1.2.3 Coûts des engrais et taux de subvention 16
1.2.4 Facilité de prêts à l'importation 18
1.2.5 Opérations du fonds de subvention 18

1.3. Questions spéciales 22
1.3.1 Modifications portées à la Notice d'Informations générales 22
1.3.2 Continuation de la subvention 23
1.3.3 Situation du programme PSIE 24

2. PERFORMANCE FINANCIERE DU PROGRAMME 29

2.1. Le secteur financier du PRSSE et le secteur bancaire 29

2.2. Conditions financières et contexte bancaire au Cameroun 29

2.3. Arrangement de financement pour les importations d'engrais du PRSSE .. 30
2.3.1 Banques commerciales 30
2.3.2 Banque fiduciaire 31
2.3.3 Audit de la Banque fiduciaire 32

2.3.3 Audit de la Banque fiduciaire 32
2.3.4 Récapitulatif 32

2.4. Principales questions liées au financement des importations d'engrais . . . 32
2.4.1 Instructions du CTS à la Banque fiduciaire 32
2.4.2 Importation sans lettre de crédit 33
2.4.3 Prêt de distribution 33
2.4.4 Ligne de crédit unique 33
2.4.5 Date d'expiration pour demande le paiement de subventions 33
2.4.6 Procédure de déboursement : communications 33
2.4.7 Accord de la Banque fiduciaire-banque commerciale : arbitrage . . 34

2.5. Facilité de prêts à moyen terme (FPMT) 34

ANNEXES

A. Modifications proposées à la facilité de prêt à moyen terme (FPMT) 35
B. Activités de la Banque fiduciaire 45
C. Activités des banques commerciales 55
1. Crédit Agricole du Cameroun (CAC) 55
2. BICIC 60
3. Meridien Bank BIAO (BMBC) 63
4. Amity Bank 64
5. SCB Crédit Lyonnais Cameroun (SCB/CL) 68
6. Standard Chartered Bank Cameroon S.A. (SCBC), Siège de Douala 70
D. Activités des importateurs 73
1. Perspectives historiques 73
2. IBEX 73
3. IBE Africa Cameroon 78
4. Africa Import 82
5. ADER 83
E. Activités des distributeurs 85
1. UCCAO 85
2. CAPLAMI 86
3. CAPLAME 87
4. CAPLABAM 90
5. North West Cooperative Association 90
6. SOWEFCU 92
7. UCAL 93
8. Groupe One 94
9. Pelenget 95
10. Complexe JBN 97
11. IDS Cameroun 99
12. FME Cameroun 100
13. El Hadj Mamouda and Co. 101
14. Dépôt régional de l'ADER, Yaoundé 102
15. Dépôt régional de l'ADER, Bafoussam 102
16. Akwar National & International Enterprises 103
F. Autres organisations financières et donatrices 105
1. Banque mondiale 105
2. Société financière internationale (SFI) 106
3. Caisse française de Développement 107
4. Caisse autonome d'Amortissement (CAA) 110
5. BEAC - Commission bancaire (COBAC) 113
6. BEAC - Banque centrale des Etats de l'Afrique centrale 116
7. Ambassade américaine 117
G. Projets proposés de mélange d'engrais et de mise en sacs 119
1. FERIDA 119
2. COFAGRI 122
3. IBEX 124
4. Comparaison entre les trois propositions 126

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Tendances dans la commercialisation des engrais 1988-1993 10

Figure 2 - Participation du secteur privé au PRSSE 1988/89 - 1992/93 12

Figure 3 - Flux de distribution des engrais 15

Tableau 4 - Comparaison des coûts de commercialisation 1987/88 - 1992/93 17

Tableau 5 - Situation des prêts à l'importation (en date de juillet 1993) 19

Tableau 6 - Déboursements des subventions 1992/93 20

Tableau 7 - Situation du fonds de subvention du PRSSE (en date du 30 juin 1993) 21

GLOSSAIRE

AIM	Allied International Marketing Services
BCD	Banque camerounaise de Développement
BCCC	Bank of Credit and Commerce Cameroon
BIAO	Banque internationale pour l'Afrique occidentale
BICIC	Banque internationale pour le Commerce et l'Industrie du Cameroun
BMBC	Banque Meridien BIAO Cameroun
CAC	Crédit Agricole au Cameroun
CCCE	Caisse centrale de Coopération économique
CCEI	Caisse commune d'Epargne et d'Investissement
CTS	Comité technique de Supervision du PRSSE
FMI	Fonds monétaire international
MIBL	Meridien International Bank Ltd.
NWCA	North West Cooperative Association
ONCPB	National Produce Marketing Board
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel
PAS	Prêt d'Ajustement structurel
PRSSE	Programme de Réforme du Sous-secteur des Engrais
SCCB	Standard Chartered Bank, Cameroon
SFI	Société de Finance internationale
SGBC	Société générale de Banque camerounaise
SNI	Société nationale d'Investissement
SRC	Société de Recouvrement des Créances
TSU	Unité de Soutien technique du PRSSE
UCCAO	Union centrale des Coopératives agricoles de l'Ouest
UDEAC	Union démocratique des Etats de l'Afrique centrale
USAID	Agence des Etats-Unis pour le Développement international

INTRODUCTION

Il s'agit de la cinquième évaluation du Programme de Réforme du Sous-secteur des Engrais au Cameroun préparée pour l'USAID/Cameroun. Cette évaluation a été réalisée par le Postharvest Institute for Perishables de l'Université de l'Idaho.

L'auteur principal du rapport, comme dans les quatre rapports précédents, est M. Richard D. Abbott, Consultant en Agro-alimentaire. Le co-auteur est M. Edward K. Dey, Consultant bancaire. Les travaux sur le terrain ont été réalisés par les auteurs au Cameroun du 12 juin au 10 juillet 1993.

La première section du rapport, Evaluation de la performance du Programme, comprend trois parties : (1) Résultats et Recommandations, dont un récapitulatif du séminaire/atelier annuel du PRSSE (2) Performance du PRSSE en 1992/93, un examen de tous les aspects du Programme pendant l'année passée et (3) une discussion de trois questions spéciales influençant la situation future du Programme.

La deuxième section, Performance financière du programme, traite de la situation du secteur bancaire commercial au Cameroun et de son impact sur le PRSSE.

L'Annexe A du rapport concerne une discussion des structures financières possibles pour la facilité de prêts à moyen terme du PRSSE.

La version "technique" de l'évaluation annuelle comprend également six annexes complémentaires (Annexes B à G) qui traitent en détail de toutes les activités des participants au Programme, des résultats des réunions tenues avec d'autres organisations publiques camerounaises et des bailleurs de fonds internationaux qui peuvent éventuellement avoir un impact sur le programme et, enfin, une analyse des soumissions pour une usine de mélange et de mise en sacs d'engrais prévue dans le port de Douala.

L'évaluation annuelle a été effectuée sous la supervision du Comité technique de Supervision technique du PRSSE. M. Alinga Ateba Innocent, Secrétaire général du Ministère du Plan et du Développement régional est le Président du Comité. Nous tenons à faire une mention spéciale de l'assistance apportée par M. Felix Nkonabang, Coordinateur administratif de l'Unité de Soutien technique du PRSSE (TSU) et de M. Richard Molu, Coordinateur technique du TSU. Les auteurs tiennent également à faire mention du soutien fort précieux apporté par le Bureau de l'Analyse économique et de la Mise en Oeuvre de la Réforme de Politiques (EAPRI), USAID/Cameroun, dirigé par le Dr. Kifle Negash. A nouveau cette année, M. Daniel Moore, Coordinateur du Programme PRSSE pour EAPRI, a fourni un soutien technique et logistique pendant la mission des auteurs au Cameroun et a préparé plusieurs des tableaux importants du rapport.

1. EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROGRAMME

1.1. Résultats et recommandations

1.1.1 Evaluation générale du Programme

Le Programme de Réforme du Sous-Secteur des Engrais (PRSSE) continue à bien fonctionner dans un climat économique dans l'ensemble défavorable et caractérisé par un faible pouvoir d'achat des cultivateurs et un manque général de liquidités dans le secteur bancaire. Malgré ces obstacles, les activités du Programme ont permis une croissance dans le système de distribution du secteur privé qui fournit des engrais aux utilisateurs quand et où cela est nécessaire -- et à des prix compétitifs.

1.1.2 Principaux résultats concernant le Programme 1992/93

i) Niveaux des importations et des ventes

Les importations d'engrais subventionnés dans le cadre du PRSSE en 1992/93 ont diminué à 22 600 tonnes, de 31 800 tonnes en 1991/92. Mais la différence n'est probablement pas significative vu que la campagne précédente était exceptionnellement longue -- environ 15 mois -- alors que la campagne la plus récente était proportionnellement courte -- environ huit mois. Les ventes d'engrais de la part des importateurs aux distributeurs étaient également faussées -- 20 300 tonnes l'année passée comparées à environ 38 900 tonnes l'année précédente. On peut arriver à une meilleure estimation de la consommation annuelle actuelle d'engrais subventionnés chez les cultivateurs en prenant une moyenne approximative des ventes sur ces deux dernières années -- 30 000 à 35 000 tonnes.

ii) Participation de la part des banques et des importateurs

La participation au programme de la part des importateurs du secteur privé et des banques commerciales est restée au même niveau environ que l'année dernière. Trois importateurs et trois banques se sont occupés de toutes les transactions. Une nouvelle société, IBE Africa Cameroon, a importé pour la première fois, représentant 52 % du total des importations alors que l'IBEX a importé 45 % du total. Il s'agit là d'une continuation du mode noté auparavant : à savoir que les importations sont dominées par des entreprises détenues en majorité par des actionnaires étrangers et qui ont les ressources nécessaires pour financer des achats importants. En raison du marché du crédit extrêmement restrictif, les entreprises plus petites détenues par des Camerounais continuent à avoir du mal à arranger des importations d'engrais.

iii) Distribution des engrais

La principale différence notée entre cette année et l'année dernière concerne la croissance dans le secteur de la distribution. Huit sociétés ont distribué des engrais du PRSSE, dont sept sont détenues par des Camerounais. Sur les huit, cinq ont vendu les engrais en gros à des réseaux de

revendeurs situés dans les villes et les villages dans les Provinces de l'Ouest et du Nord-ouest. Cela a permis d'avoir des engrais disponibles pratiquement toute l'année dans ces régions au niveau village. La proportion d'engrais du PRSSE écoulés par des distributeurs indépendants est passée de 47 % à 20 % par rapport à l'année dernière alors que la proportion distribuée par les coopératives de café est restée à environ 37 %. C'est un changement radical par rapport à la première année du programme lorsque 100 % des importations étaient distribuées par des coopératives.

iv) Rôles des banques commerciales

Tel que ce fut le cas l'année dernière, le manque de liquidités a poussé les banques à imposer des conditions de garantie extrêmement strictes pour les lettres de crédit, limitant ainsi l'accès au programme aux importateurs qui ont d'importantes ressources financières. Tel que noté par les évaluations précédentes, les banques commerciales n'ont pas joué le rôle au sein du programme qu'on avait prévu au départ pour elles. Le manque continu de liquidités dans le secteur financier a fait que les banques hésitent à accorder des prêts à l'importation dans le cadre du PRSSE à des importateurs qualifiés lorsqu'elles ouvrent les lettres de crédit. Les banques ont tendance à garder ces fonds comme un moyen de renflouer leurs liquidités. Cela a encouragé leur participation au programme bien que ce ne soit pas de la manière envisagée. Toutefois, les banques continuent à exercer une fonction de contrôle utile en vérifiant et en transmettant les documents d'importation.

v) Changements apportés à la Notice d'Informations générales

A la demande d'un importateur, IBE Africa Cameroon, le Comité technique de Supervision a convenu en avril 1993 de porter un changement aux réglementations du PRSSE tel qu'en témoigne la Notice d'Informations générales. La modification supprimait la condition selon laquelle un importateur doit demander un prêt à l'importation pour avoir accès au fonds de subvention. Cela change très nettement les règles fondamentales du programme qui avait imposé la condition au départ pour encourager les importateurs et les distributeurs locaux à forger des relations prêteurs/créanciers avec des banques commerciales. Mais vu la situation de crédit restrictif dont il est question ci-dessus, les entreprises locales n'ont pas vraiment eu la possibilité d'établir des relations basées sur l'emprunt puisqu'elles n'ont pas été en mesure d'offrir le type de garantie demandé par les banques pour ouvrir des lettres de crédit. En fait, les importateurs, grands et petits, semblent préférer les nouvelles réglementations puisqu'ils peuvent dépendre de crédit-fournisseur pour financer les importations et éviter la nécessité de s'adresser aux banques pour obtenir un crédit.

vi) Mélange et mise en sacs des engrais

Au moins trois groupes d'investisseurs s'intéressent à construire une usine de mélange et de mise en sacs d'engrais dans le port de Douala. Il devrait être possible de réaliser des économies d'au moins 10 % sur les coûts -- et peut-être jusqu'à 25 % -- en important des engrais en vrac, en quantités importantes (chargement d'un navire). Le mélange de ces engrais pour arriver aux

différentes formulations de NPK pourrait permettre de répondre aux besoins de tous les utilisateurs agricoles plutôt qu'à ceux des planteurs de café, les principaux utilisateurs des cinq types d'engrais importés actuellement dans le cadre du PRSSE.

vii) Emploi des engrais pour les cultures vivrières

La tendance notée dans les rapports annuels précédents indiquant une plus grande utilisation d'engrais subventionnés sur les cultures vivrières, et non plus seulement sur le café, s'est maintenue tout au long de 1992/93. Bien qu'on manque de données récentes sur l'application d'engrais par culture, il ne fait aucun doute que cette tendance se soit accélérée suite aux diminutions continues des prix planchers du café annoncées pendant l'année. Le maïs et les tomates sont les deux principales cultures qui ont bénéficié de cette tendance.

1.1.3 Recommandations

i) Facilité de prêts à moyen terme (FPMT)

La facilité de prêts à moyen terme devrait être mise en place dès que possible pour réaliser les économies de coûts liées au mélange et à la mise en sacs locale des engrais. L'Annexe A du présent rapport contient les recommandations concernant la FPMT. Il s'agit notamment d'un plus grand rôle au niveau de la gestion pour la Caisse autonome, du réescompte des prêts à la Banque centrale (BEAC) et d'un certain nombre de suggestions concernant l'administration du programme. On recommande également d'envisager l'utilisation de l'approche appelée "bonification des intérêts" au financement utilisant une subvention aux taux d'intérêt pour les banques commerciales (pour faire baisser le coût du prêt pour l'emprunteur), ce qui serait une autre solution que le prêt direct par le biais de la FPMT.

ii) Changements apportés à la Notice d'Informations générales (NIG)

Le changement porté à la NIG par le CTS pendant la campagne 1992/93 qui supprimait la nécessité d'ouvrir une lettre de crédit dans une banque commerciale pour pouvoir avoir accès au fonds de subvention devrait rester en vigueur. Dans le marché du crédit très restrictif actuellement au Cameroun, de nombreux importateurs, surtout de petites sociétés détenues par des Camerounais, ne peuvent pas répondre aux conditions de garantie imposées par les banques au cours de l'ouverture de lettres de crédit. Ce changement permettra aux importateurs de chercher d'autres manières de financer les importations, par exemple le crédit-fournisseur, sans pour autant perdre l'accès aux subventions. Toutefois, on recommande vivement que tout changement complémentaire porté à la NIG fasse l'objet de discussions lors du séminaire/atelier annuel et soit mis en vigueur au début de la campagne suivante. Ainsi tous les participants ont la même chance de bénéficier des changements. Cette question est discutée plus en détails à la Section 1.3.1.

iii) Maintien des subventions

On recommande que les subventions continuent d'être accordées à un niveau moindre pendant une année de plus. La suppression des subventions pour l'année 1993/94 vaudrait immédiatement un accroissement de 15 à 20 % dans le prix des engrais. Venant juste après une autre diminution très importante dans les prix planchers du café, cela aurait de graves répercussions sur la production du café et sur les revenus des planteurs de café. La continuation des subventions pour l'année à venir allégerait l'impact de ces réductions de prix et permettrait de faire la transition jusqu'à ce que l'usine de mélange et de mise en sacs des engrais soit construite à Douala et que les économies de coût prévues parviennent aux cultivateurs sous forme de prix plus faibles des engrais. Cette question est traitée à la Section 1.3.2.

iv) Fusion du PRSSE et du PSIE

On recommande qu'une seule structure de supervision et de soutien technique soit créée pour les programmes du PRSSE et du PSIE. Cet arrangement serait conforme au Programme de Réforme du Sous-secteur des Engrais tel que stipulé dans l'Accord de 1987 entre le Gouvernement camerounais et l'USAID, qui devrait créer un système privé d'importation et de distribution d'engrais sur l'ensemble du Cameroun. Cette question est discutée en détail à la Section 1.3.3.

1.1.4 Le cinquième séminaire/atelier annuel du PRSSE

Le cinquième séminaire/atelier annuel du PRSSE s'est tenu les 8 et 9 juillet 1993 à Douala sous la présidence du Secrétaire général du MINPAT et du Président du CTS, M. Alinga Ateba Innocent. Des représentants de la Banque fiduciaire, des banques commerciales, des importateurs, des distributeurs, des coopératives et des cultivateurs ont participé au séminaire/atelier ainsi que des représentants officiels du MINPAT, du MINAGRI, du MINFI, du MINDI et de la Province du Littoral. Une série de résolutions et des recommandations ont été faites par les participants. Elles sont récapitulées ci-après.

Résolutions

1. La décision prise par le CTS le 28 avril 1993 concernant la méthode de paiement des engrais a été approuvée par les participants. Ce changement dans les réglementations du PRSSE permet d'avoir accès aux subventions sans devoir ouvrir une lettre de crédit par une banque commerciale. Les participants ont conclu que ce changement augmenterait la participation des sociétés importatrices détenues par les Camerounais et permettrait de diminuer le coût des engrais pour les cultivateurs.

2. La résolution prise lors du séminaire/atelier annuel l'année dernière concernant l'harmonisation du PRSSE et du PSIE dans le nord a été réitérée. Les participants ont indiqué qu'ils souhaitaient que cette harmonisation se fasse plus vite et que le Gouvernement fasse sans attendre une étude sur les différentes manières dont on pourrait fusionner les deux programmes.

3. Les participants ont noté avec satisfaction que plus de 95 % des objectifs fixés pour le CTS lors de l'examen annuel de l'année dernière ont été atteints. Ils se sont également montrés satisfaits par les débats suscités à propos du programme permettant à tous les participants un accès égal à l'information.

Recommandations

1. Des mesures devraient être prises pour faciliter la participation des petites et moyennes entreprises au PRSSE. Il s'agit notamment des mesures suivantes : (a) alléger les conditions demandées par les banques commerciales ; (b) un partage plus équitable des risques entre les importateurs, les distributeurs et les banques commerciales dont les proportions seront déterminées par une commission tripartite (qui définirait également les mécanismes pour arriver à ce but) ; encouragement des petites et moyennes entreprises à conclure des joint ventures avec des entreprises étrangères ; (d) mise en place d'un système -- outre les prêts directs déjà disponibles -- de garantie de prêts par le programme pour couvrir les prêts des participants dans les banques commerciales (pour des montants inférieurs à 50 % de la valeur CAF du prêt).

2. La facilité de prêts à moyen terme, qui financerait les investissements dans le secteur des engrais, par exemples des usines de mélange et de mise en sacs, devrait être mis en place aussi vite que possible.

3. Quant à la question de savoir si l'importateur pourrait avoir accès parallèlement à des prêts d'importation et de distribution, les participants ont recommandé que : (a) le montant en capital des deux types de prêts soit gardé mais que le programme ne permette pas à une seule société ou groupe de sociétés de bénéficier en même temps des deux types de prêts, (b) le calcul du prêt de distribution devrait se fonder sur le coût local d'acquisition des engrais plus les frais de transport et de stockage, (c) les coûts de stockage et de distribution devraient être diminués.

4. Etant donné le niveau accru de production des engrais dans les pays africains, les importateurs devraient faire tous les efforts possibles pour trouver des fournisseurs au sein de la région afin de garder les frais de transport à un minimum et de pouvoir par la suite diminuer les coûts des engrais pour les planteurs camerounais.

5. Bien qu'en principe, les subventions doivent être supprimées pendant la campagne 1992/93, au vu des conditions économiques difficiles, les participants camerounais ont répété leurs recommandations faites lors de l'examen annuel de l'année dernière, à savoir que les subventions devaient être maintenues jusqu'à ce que les prix des cultures d'exportation s'améliorent. Les fonds suffisants devraient être mis à la disposition du programme en 1993/94 pour permettre des paiements de subventions qui sont d'un montant égal à 12 % du coût des engrais à la livraison (comparés à 15 % en 1992/93) en assumant des importations de l'ordre de 40 000 tonnes.

6. Puisque la plupart des cultivateurs n'ont pas une connaissance suffisante de l'importance des engrais et des techniques liées à leur emploi, les participants ont recommandé que les services de vulgarisation du MINAGRI intensifient l'utilisation des parcelles de démonstration d'engrais pour les principales cultures de chaque zone écologique. Cette activité recevrait un soutien financier du PRSSE.

7. Vu la chute prononcée dans les prix des cultures d'exportation du Cameroun et l'absence d'un réseau de marketing efficace, les participants ont demandé aux autorités publiques d'accorder une attention spéciale à la transformation locale des produits de sorte à pouvoir profiter de valeurs ajoutées.

8. Cherchant à maintenir l'héritage national des cultures commerciales traditionnelles, les participants ont recommandé que les autorités publiques encouragent les produits agricoles camerounais sur les marchés mondiaux par le biais de postes diplomatiques à l'étranger dont le but serait d'améliorer l'image des produits camerounais. Parallèlement, le Gouvernement devrait encourager une diversification de la consommation alimentaire au Cameroun.

9. Une attention particulière devrait être prêtée au financement aux importations de produits phytosanitaires qui sont un facteur limitant dans la production de produits agricoles de qualité.

10. Au vu de certains problèmes rencontrés par le passé, la date d'expiration de la consignation des fonds de subvention devrait être fixée à 100 jours à compter de la date de consignation.

11. Vu qu'il n'existe pas de système de code de télex entre la Banque fiduciaire et les banques commerciales tel que stipulé dans la Notice d'Informations générales concernant le déboursement des fonds pour les prêts, les communications entre les banques en question pourraient se faire par télécopieur (fax) avec les signatures des personnes autorisées seulement, suivies par voie de courrier normal.

12. Dans la mesure où la Banque fiduciaire a indiqué qu'elle reçoit un grand nombre de demandes d'information de sociétés qui lui ont été envoyées par les banques commerciales et auxquelles elle ne peut pas répondre, on recommande que les banques commerciales organisent leur propre système d'information pour permettre une meilleure circulation des informations au sein des banques et entre celles-ci ainsi qu'avec d'autres entités pouvant participer au programme.

13. Reconnaissant que les plaintes à propos du programme faites par les trois catégories de participants (banques, importateurs, distributeurs) tiennent surtout à un manque de connaissances spécifiques sur le marché des engrais, les participants ont recommandé que les importateurs et les distributeurs respectent strictement les engagements mutuels surtout en ce qui concerne les prix.

14. Tout en reconnaissant les efforts faits par le CTS et l'USAID dans le but d'organiser un séminaire pour la formation d'entrepreneurs locaux avec l'aide de l'IFDC, les participants ont demandé qu'on fasse tout ce qui possible pour organiser le séminaire aussi rapidement que possible.

1.1.5 Actions concernant les recommandations de l'évaluation annuelle de 1992/93

Création d'une facilité de prêts à moyen terme
La facilité n'a pas encore été établie. Mais des mesures sont prises pour réaliser cet objectif tel qu'il est noté ailleurs dans le présent rapport. En date de juillet 1993, trois groupes d'investisseurs avaient fait des propositions pour construire des usines de mélange et de mise en sacs des engrais dans le port de Douala -- le type de projet que la facilité de prêts à moyen terme vise à aider. L'Annexe A du présent rapport présente un certain nombre de procédures possibles par le biais desquelles le PRSSE pourrait aider à financer ces projets. Ces procédures devront être discutées dans un avenir proche entre le CTS et l'USAID.

Préparer l'étude de faisabilité de l'usine de mélange en gros
Cette recommandation se rapporte également aux propositions concernant l'usine de mélange et de mise en sacs (mélange en gros). Les consultants pensent qu'il faudrait peut-être faire une étude de faisabilité indépendante d'une telle usine pour résoudre les différences entre les propositions concurrentielles et pour traiter de questions telles que la demande prévue au Cameroun et dans les pays voisins qui pourraient être desservis par le Cameroun. En fonction de l'examen des consultants des trois propositions disponibles actuellement, il semble y avoir de très nettes différences dans les niveaux de vente prévues et donc dans la faisabilité économique des usines. Une étude de faisabilité indépendante a été faite par l'UNIDO dans la zone DEAC.

Fusion des programmes PRSSE et PSIE
La question n'est toujours pas résolue en dépit des discussions et des recommandations faites lors des trois ateliers annuels passés ainsi que dans les examens annuels des consultants. Ces questions sont traitées à la Section 1.3.3 du présent rapport.

Révision des accords juridiques régissant le PRSSE
Ces recommandations ont été adoptées.

Programme d'éducation pour les banques, les importateurs et les distributeurs
La recommandation d'organiser un séminaire/atelier avec l'aide de l'International Fertilizer Development Corporation a été appliquée. Le séminaire se tiendra dans les mois à venir.

Meilleur échange d'informations concernant la commercialisation des engrais au Cameroun
Cette recommandation est mise en pratique par l'Unité de Soutien technique du PRSSE. L'Unité a commencé par publier une revue périodique appelée *Conjoncture* qui fournit aux lecteurs des informations sur des sujets tels que les matières premières et la technologie de la fabrication des engrais et sur les marchés mondiaux et africains d'engrais. Un autre numéro récapitulait la performance du PRSSE de 1989 à 1996. D'autres activités seront prévues pour l'avenir.

1.2. Performance du PRSSE en 1992/93

1.2.1 Perspective historique sur les importations et les ventes aux distributeurs

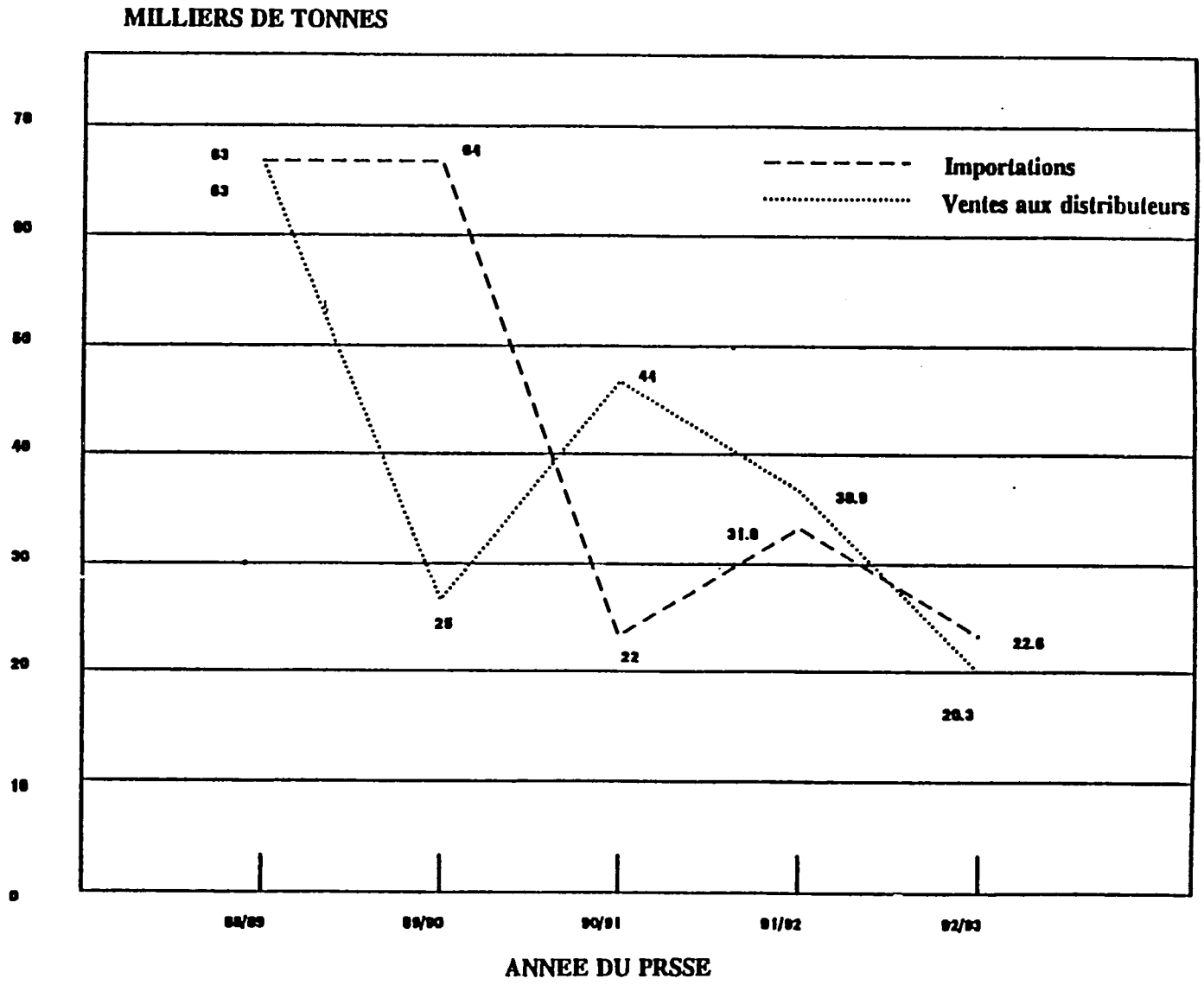
Comme dans la dernière évaluation annuelle, nous donnons ci-après les données indiquant les importations d'engrais, les plans des importateurs ou distributeurs et les variations dans les stocks des importateurs depuis le début du programme. Ces chiffres approximatifs (les chiffres d'importation exacts apparaissent ailleurs dans ce rapport) ne visent qu'à dégager les grandes tendances. Les chiffres sur les importations et les ventes sont également portés sur le graphique à la Figure 1.

Stocks, début 1988/89	0	
Importations, 1988/89	63 000	
Ventes aux distributeurs 1988/89	63 000	(approx.)
Stocks, début 1989/90	négligeable	
Importations, 1989/90	64 000	
Ventes aux distributeurs, 1989/90	25 000	
Stocks, début 1990/91	39 000	
Importations, 1990/91	22 000	
Ventes aux distributeurs, 1990/91	44 000	
Stocks, début 1991/92	17 000	
Importations, 1991/92	31 800	
Ventes aux distributeurs, 1991/92	38 900	
Stocks, début 1992/93	10 200	
Importations, 1992/93	22 600	
Ventes aux distributeurs, 1992/93	20 300	
Stocks finaux, 1992/93	12 500	

Tel que décrit dans l'évaluation de l'année dernière, les importateurs ont diminués leurs achats en 1990/91 au vu des stocks de report élevés (39 000 tonnes) au début de l'année. Des ventes très importantes aux distributeurs au début de l'année (44 000 tonnes) ont valu une diminution des stocks à 17 000 tonnes au début de la campagne de 1991/92 et les importations sont revenues au niveau de 31 800 tonnes. Les importations et les ventes ont été nettement plus faibles en 1992/93 que lors de l'année précédente.

En ce qui concerne les chiffres des deux dernières années, il convient pourtant de noter que la campagne du PRSSE de 1991/92 a été exceptionnellement longue, allant jusqu'en octobre, de sorte que les importations et ventes comprenaient les engrais pour l'application de septembre sur

FIGURE 1 - TENDANCES DANS LA COMMERCIALISATION DES ENGRAIS 1988-1993



le café[1]. La campagne de 1992/93 était par conséquent courte -- octobre à juin. Nous avons estimé la consommation annuelle d'engrais subventionnés à environ 30 000 tonnes, prenant une moyenne approximative des ventes pour les deux dernières années. C'est moins de la moitié de la consommation au début du programme.

La corrélation entre les importations et les ventes annuelles n'est plus une relation directe puisque les importateurs ont eu tendance ces dernières années à prendre les décisions d'importer aussi tard que possible pendant la campagne du PRSSE et à passer les commandes à la fin de l'année pour éviter de perdre la subvention. Aussi, les importateurs risquent-ils de finir la campagne du PRSSE avec des stocks très importants. En fait, à la fin juin 1993, l'IBE a demandé une prolongation d'un mois de leur consignation pour une importation de 10 000 tonnes de 20-10-10 et, si elle est approuvée, l'importation changera radicalement les chiffres sur les importations et les stocks pour l'année sans affecter les niveaux de vente.

Tel qu'il est noté ailleurs dans ce rapport, la baisse continue des cours du café et un manque continu de liquidités dans le secteur rural ont contribué à une faible consommation. L'évaluation de l'année dernière prédisait des ventes de 35 000 à 45 000 tonnes pour l'année 1992/93 "du moment que les conditions économiques ne se détériorent pas davantage". Malheureusement, celles-ci se sont très nettement détériorées.

1.2.2 Participation du secteur privé au PRSSE

i) Vue d'ensemble

Le Tableau 2 fournit une vue d'ensemble de la participation du secteur privé au PRSSE depuis le début du programme. Les détails sur la participation à chaque niveau du système sont indiqués dans les paragraphes suivants.

Il n'y a eu qu'une Banque fiduciaire depuis le début bien qu'il y ait un changement lorsqu'en 1991/92 la Standard Chartered a pris le relais après la BCCC.

La participation des banques commerciales est restée à environ le même niveau depuis le début : deux à quatre banques s'occupent des transactions du PRSSE chaque année.

Le nombre d'importateurs participant n'a jamais dépassé trois, bien que jusqu'à 14 aient demandé des commandes des distributeurs et aient essayé de prendre les dispositions pour un financement. Le nombre de fournisseurs est environ le même que le nombre d'importateurs puisque les

---

[1] Vu la campagne étendue de 1991/92 certaines importations de l'IBEX qui étaient notées comme stock lorsque nous avons préparé notre évaluation en août 1992 ont été vendues en octobre et ont été notées sous les ventes pour 1991/92. Aussi a-t-il fallu ajuster les chiffres pour les stocks de départ de 1992/93 indiqués dans le rapport de l'année dernière, de 13 200 à 10 200 tonnes et augmenter le chiffre des ventes de l'année passée dans les mêmes proportions.

FIGURE 2 - PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVE AU PRSSE, 1988/89 - 1992/93

Intervenant économique	1988/89	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93
Banque fiduciaire	1	1	1	1	1
Banques commerciales accréditées	4	4	4	5	3
dont celles ayant effectivement participé	2	4	1	4	3
Fournisseurs	3	3	3	4	4
Importateurs actifs	14	10	10	13	12
dont ceux ayant effectivement importé	3	2	1	3	3
Distributeurs actifs	6	16	18	22	nombreux
dont ceux ayant effectivement distribué	4	10	17	20	"
dont coopératives	4	6	6	9	"
dont sociétés "à but lucratif"	0	4	11	11	"
Provinces couvertes (sur 7)	3	5	5	6	7

importateurs ont tendance à passer des commandes auprès d'une seule société à l'étranger pour obtenir les meilleurs prix et modalités de crédit possibles.

Tel qu'il est décrit ci-après, les changements les plus significatifs concernaient la distribution puisque la participation du secteur privé s'est très nettement accrue.

Lors de la première année du programme, les ventes d'engrais se faisaient exclusivement aux coopératives de café dans les Provinces du Littoral, de l'Ouest et du Nord-ouest. Pendant la seconde et la troisième année, des ventes ont également été faites aux coopératives dans les Provinces du Sud-ouest et du Centre, pour un total de cinq provinces. Pendant la quatrième année, des engrais ont également été vendus dans la Province de l'Est, et enfin, pendant la cinquième année, la Province du Sud a également reçu des engrais.

ii) Participation des banques

Trois banques ont participé au programme cette année : le Crédit Agricole du Cameroun (CAC), la Banque internationale pour le Commerce et l'Industrie du Cameroun (BICIC) et Amity Bank. Le CAC s'est occupé de deux expéditions pour l'IBEX, en plus de la petite expédition d'Africa Import et la BICIC s'est occupée de l'autre expédition de l'IBEX. Amity Bank a examiné les documents pour l'importation de l'IBE mais n'a pas ouvert de lettre de crédit et n'a pas fait de prêts à l'importation.

L'année dernière, il y avait trois banques participantes : le CAC, la BICIC et la SCB/Crédit Lyonnais. L'équipe a interviewé des responsables des autre banques sus-mentionnées ainsi que de la Meridien Bank BIAO (BMBC). Les banques qui n'ont pas participé cette année restent intéressées par le programme et sont prêtes à ouvrir des lettres de crédit à tout importateur présentant des garanties suffisantes.

Les problèmes marquant le secteur bancaire au Cameroun sont traités dans la Section 2. du présent rapport.

iii) Participation des importateurs

Trois importateurs ont participé au programme de 1992/93. Voici la répartition par tonnes :

IBEX	10 215 tonnes
IBE	11 780 tonnes
Africa Import	675 tonnes
Total	22 670 tonnes

En date de juillet 1993, l'IBE envisageait une importation supplémentaire de 10 000 tonnes et avait fait une demande auprès du CTS pour une prolongation d'un mois de sa consignation de subvention.

Depuis le début du programme, l'IBEX est le principal importateur. C'est la première année que la nouvelle société IBE Africa Cameroon a fait des importations. Africa Import, qui avait demandé une consignation l'année dernière et qui n'avait pas pu obtenir un financement, a importé 4 325 tonnes. Mais lorsque les engrais sont arrivés à Douala, Africa Import n'a pu dédouaner que 675 tonnes dans le port. Le restant a été acheté par l'IBEX. Neuf autres entreprises ont cherché à participer mais soit elles n'ont pas pu obtenir de commandes, soit elles n'ont pas pu obtenir de financement. Parmi celles-ci, Groupe One a effectivement reçu une consignation mais en fin de compte n'a pas importé.

L'année dernière, il y avait également trois importateurs : l'IBEX (25 800 tonnes), Pelenget (3 000 tonnes) et l'ADER (3 000 tonnes). Dix autres entreprises étaient actives, dont trois ont fait des demandes de consignation mais n'ont pas importé. En fait, les entreprises plus petites ont du mal à fournir les garanties nécessaires demandées par les banques commerciales pour ouvrir les lettres de crédit, laissant la place aux importateurs importants pouvant mobiliser des crédits fournisseur ou des garanties de banques étrangères.

iv) Participation des distributeurs

Un des grands objectifs du PRSSE était de créer un système de distribution du secteur privé pour les engrais au Cameroun. D'après les indications, cet objectif est en train d'être réalisé.

Le Tableau 3 indique les principaux éléments du système de distribution des engrais tel qu'il existait pendant la campagne 1992/93. On a noté une évolution dans le système, tel qu'on le remarquera en comparant le tableau avec celui analogue du rapport de l'année dernière. Voici les principaux changements :

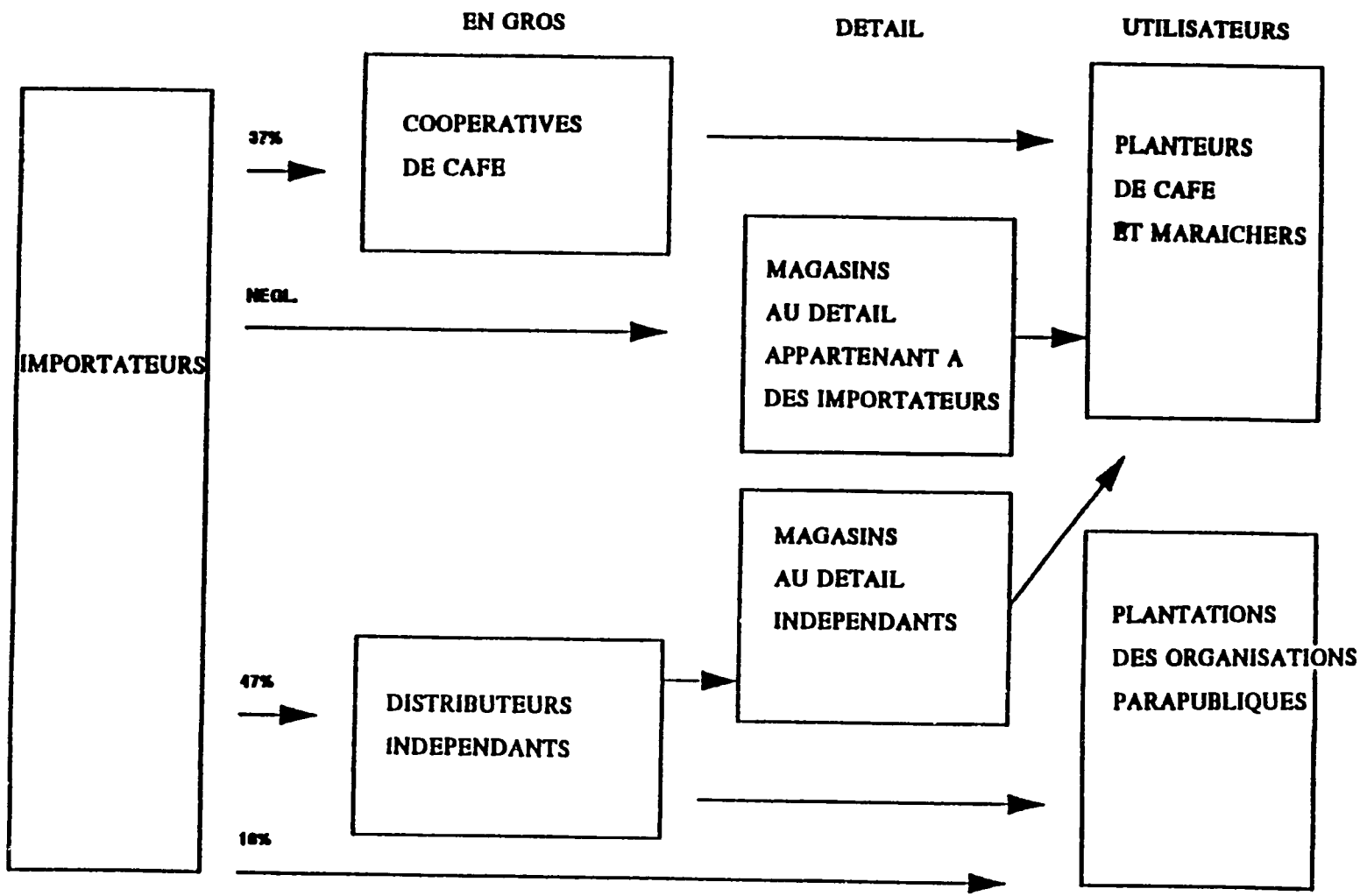
- L'importance des coopératives de café en tant que distributeurs a diminué. Seules deux -- la CAPLAME et la CAPLAMI -- ont acheté des quantités importantes directement auprès des importateurs, s'élevant à 37 % du total vendu, plus ou moins le même que l'année dernière, mais beaucoup plus faible qu'en 1989/90 (65 %) et qu'au début de l'année 1988/89 (100 %).

- Les distributeurs indépendants (sociétés privées) ont vendu 47 % du total, alors que l'année dernière cette proportion était de 20 %. Il s'agit de huit sociétés dont toutes, à l'exception d'une, sont détenues par des Camerounais.

- Les entreprises parapubliques (SAFACAM, CAMSUCO, SBM, CDC) et une plantation de bananes détenue par des Français ont acheté 16 % du total, environ la même quantité que l'année dernière.

Cinq des huit distributeurs indépendants ont établi ou sont en train d'établir des réseaux de distribution dans les Provinces de l'Ouest et du Nord-ouest, c'est-à-dire les deux provinces qui consomment la majorité des engrais importés. Généralement, cela veut dire qu'ils louent ou qu'ils possèdent des locaux servant de dépôts et qu'ils mettent en place des petits revendeurs dans les

FIGURE 3 - FLUX DE DISTRIBUTION DES ENGRAIS



villages avoisinants qui leur achètent régulièrement des engrais au comptant. Deux distributeurs vendent directement au comptant dans le port de Douala. La huitième compagnie est une société française bien établie qui a ses propres magasins de détail dans les Provinces du Littoral et de l'Ouest vendant des engrais et des produits chimiques agricoles bien que le volume d'engrais subventionné vendu ainsi soit très petit.

Autre développement important : la création d'une joint venture entre un importateur et un négociant d'engrais avec crédit apporté par l'importateur pour une partie des engrais achetés. C'est la première fois qu'un importateur participe directement à la distribution et au crédit apporté à un distributeur.

Au niveau de la vente au détail, l'équipe d'évaluation a noté une prolifération de petits marchands vendant des engrais en sacs (et même certains dans des sacs en plastique de 5 à 10 kg), expansion considérable des ventes au détail comparé à l'année dernière. Là aussi, ces marchands viennent surtout des Provinces de l'Ouest et du Nord (mais également des Provinces du Littoral et du Centre) et ils achètent auprès des distributeurs décrits ici.

Le résultat de ces développements est que les engrais sont maintenant disponibles pratiquement toute l'année dans les zones à consommation élevée pour tout utilisateur qui peut payer au comptant.

1.2.3 Coûts des engrais et taux de subvention

Le Tableau 4 indique le coût moyen CAF, le coût à la livraison, le prix au détail et les taux de subvention pour les cinq années du programme. Des données comparables pour le monopole publique qui existait avant le début du programme PRSSE sont indiquées aux fins de comparaison.

Les coûts CAF indiquent une tendance général à la baisse depuis le début du programme, avec une chute très marquée cette année suite à une importation importante en gros à des prix très favorables de la part de l'IBE. Cette baisse est due en partie aux conditions favorables du marché mais également à une meilleure négociation entre importateurs ainsi qu'à l'importation en chargements de navire plutôt qu'en livraisons partielles. La différence entre les coûts CAF dans le cadre du PRSSE et dans le cadre de l'ancien programme FONADER est particulièrement frappante, soulignant bien l'extrême inefficacité dans le système de monopole public.

Les coûts de distribution comprennent les droits de douane, le coût de la manutention portuaire et le transport aux points de vente finaux ainsi que les marges bénéficiaires des importateurs et des distributeurs. Ce coût a également diminué régulièrement sauf pour cette année où les coûts CAF plus faibles pour les importations de l'IBE ont été partiellement contrebalancés par un coût plus élevé au niveau de la distribution. Cette tendance à la baisse peut être attribuée à divers facteurs : (1) plus grande efficacité dans les transactions d'engrais de la part des importateurs et des distributeurs, (2) marges bénéficiaires plus faibles suite à une plus grande concurrence et (3) frais de transport plus faibles suite à la récession économique au Cameroun. **La tendance a**

TABLEAU 4 - COMPARAISON DES COUTS DE COMMERCIALISATION, 1987/88 - 1992/93

	Monopole public	Programme de Réforme du Sous-Secteur des Engrais					Changement total (%)
	1987/88	1988/89	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	
1. Subvention déboursée (milliards de FCFA)	6,0	2,0	1,5	0,5	0,6	0,4	
2. Subvention unitaire moyenne (FCFA/t)	88 600	31 638	25 030	21 034	15 884	12 669	-85,7 %
3. Taux de subvention (rangée 2/rangée 4)	66,3 %	36,7 %	30,2 %	26,3 %	20,3 %	16,5 %	-75,1 %
4. Coût à la livraison (FCFA/t)	133 600	86 235	82 858	79 960	78 111	76 570	-42,7 %
4a. Coût CAF	97 600	56 512	58 031	55 133	54 463	50 064	-48,7 %
4b. Coût de distribution	36 000	29 723	24 827	24 827	23 648	26 506	-26,4 %
5. Prix au détail (FCFA/t)	45 000	54 597	57 828	58 926	62 227	63 901	42 %

également continué en dépit de l'augmentation régulière des frais de douane qui sont passés d'environ 4 % à environ 12 % de la valeur CAF depuis le début du programme.

Conformément aux objectifs du PRSSE, les subventions ont été progressivement diminuées passant de 66,3 % du coût à la livraison dans le cadre de l'ancien programme FONADER à 16,5 % l'année dernière, soit une diminution de 75 931 FCFA par tonne (moins 87,5 %). Toutefois, les gains d'efficacité dans le cadre du PRSSE ont diminué les coûts CAF d'une moyenne de 47 536 FCFA par tonne (soit une diminution de 48,7 %) et les coûts de distribution de 9 494 FCFA par tonne (soit une diminution de 26,4 %) de sorte à ce que les prix au détail n'ont augmenté que de 18 901 FCFA par tonne (plus 42 %). C'est l'un des francs succès du PRSSE : une diminution du plus de 85 % dans les subventions n'a entraîné qu'en renchérissement de 42 % dans les prix au détail.

1.2.4 Mécanisme de prêts à l'importation

Les prêts à l'importation sont accordés par les banques commerciales aux importateurs à un montant de 50 % du coût CAF de l'expédition. Ils sont exigibles dans les 180 jours. Le Tableau 5 indique la situation des prêts accordés pendant la campagne 1992/93. Les expéditions de l'IBEX et d'Africa Import ont été prises en charge par la BICIC et le CAC. Au moment où l'information a été réunie au début de juillet 1993, seul un de ces prêts avait été remboursé. Les autres avaient des échéances plus tardives.

Ces transactions représentent 14 450 tonnes des 22 600 tonnes importées. Tel qu'il est noté ailleurs dans le présent rapport, les tonnes restantes ont été importées par l'IBE dans le cadre des réglementations revues du PRSSE qui ne demandaient plus à l'importateur d'obtenir un prêt à l'importation (c'est-à-dire d'obtenir une lettre de crédit) pour avoir accès aux subventions.

1.2.5 Opérations du fonds de subvention

Le Tableau 6 indique les déboursements de subventions en date de juillet 1993. Tel qu'il est indiqué, les subventions ont été versées pour toutes les expéditions, y compris celles de l'IBE. Voici les taux de subventions pour la campagne 1992/93 :

NPK 20-10-10	15 200 FCFA par tonne
NPK 12-06-20	15 600 FCFA par tonne
Urée	12 200 FCFA par tonne
Sulfate d'ammonium	4 500 FCFA par tonne

La situation du fonds de subvention est donnée ci-après sur la Tableau 7. Suite à une pénurie de fonds du Gouvernement camerounais pour réalimenter le fonds de subvention, l'AID a fait deux dépôts de 200 millions de FCFA au compte spécial en monnaie locale qui ont ensuite été transférés au fonds de subvention. Cela a permis de débourser 406 millions de FCFA pendant la campagne 1992/93. (Note : Ce chiffre comprend l'éventuel déboursement de 152 millions de FCFA d'une consignation en cours pour l'importation de 100 000 tonnes de NPK 20-10-10.)

TABLEAU 5 - SITUATION DES PRETS A L'IMPORTATION
(en date de juillet 1993)

Transaction No.	Banque commerciale	Tonnes	Importateur	Date consignation	Prêt déboursé (000 FCFA)	Date déboursement	Date remboursement
92/93-1	BICIC	2 800	IBEX	4.12.93	72 180	14.1.93	Ouvert
92/93-2	CAC	4 325*	Africa Import	7.01.93	131 584	14.1.93	2.6.93
92/93-5	CAC	3 650	IBEX	12.05.93	111 063	14.6.93	Ouvert
92/93-6	CAC	3 765	IBEX	2.06.93	91 281	pas encore	-

* Africa Import n'a finalement importé que 650 tonnes de ce volume, le reste ayant été acheté par l'IBEX.

TABLEAU 6 - DEBOURSEMENTS DES SUBVENTIONS, 1992/93

Transaction No.	Banque	Importateur	Tonnes	Date Consignation	Montant de la subvention (000 FCFA)	Date Déboursement
92/93-1	BICIC	IBEX	2 800	4.12.93	31 850	3.02.93
92/93-2	CAC	Africa Imp.	675	7.01.93	9 960	13.04.93
92/93-4	Amity	IBE	11 779	24.05.93	109 066	7.06.93
92/93-5	CAC	IBEX	3 650	12.05.93	54 305	14.06.93
92/93-6	CAC	IBEX	3 765	2.06.93	49 043	pas encore
Totaux			**22 669**		**254 224**	

TABLEAU 7
Situation du fonds de subvention du PRSSE
(en date du 30 juin 1993)

Campagne 1990/91 (non indiqué dans la dernière évaluation

Solde disponible 28 février 1991	785 096 681
Déboursement 5 mars 1991	126 373 608
Déboursement 2 mai 1991	79 220 000
Intérêt accumulé	16 288 060

Campagne 1991/92

Solde disponible 29 juin 1991	595 791 033
Déboursement 18 décembre 1991	21 010 000
Déboursement 1 mars 1992	59 640 000
Déboursement 7 mai 1992	178 020 000
Déboursement 24 août 1992	194 600 000
Déboursement 23 septembre 1992	56 700 000
Déboursement 7 octobre 1992	52 700 000
Total subventions déboursées	562 670 000
Intérêt accumulé.	53 084 687

Campagne 1992/93

Solde disponible 30 octobre 1992	86 205 720
Dépôt du SCLA 17 décembre 1992	200 000 000
Déboursement 2 février 1993	31 850 000
Déboursement 22 avril 1993	9 960 000
Déboursement 4 juin 1993	109 065 732
Déboursement 11 juin 1993	54 305 000
Dépôt du SCLA 17 juin 1993	200 000 000
Déboursement (en cours)	49 042 500
Déboursement en cours (consignation uniquement)	152 000 000
Total subventions (devant être) déboursées	406 223 232
Intérêt accumulé (jusqu'au 30 juin 1993)	14 304 993
Solde disponible (30 juin 1993)[2]	96 595 394

[2] Solde au 30 juin moins les montants des consignations en cours.

1.3. Questions spéciales

1.3.1 Modifications portées à la Notice d'Informations générales

Tout au long de la campagne de 1992/93, le CTS a fait certains changements à la Notice d'Informations générales (NIG). Ce changement permet à un importateur d'importer des engrais sans ouvrir une lettre de crédit auprès d'une banque commerciale et a été fait à la demande d'IBE Africa Cameroon, filiale locale de l'IBE Group Inc. des Etats-Unis.

Si la demande d'un changement dans les règles de la part de l'IBE peut bien se comprendre si on se place du point de vue de l'importateur, cette mesure n'en a pas moins des implications qui nous préoccupe :

- Les règles et procédures du PRSSE auxquelles tous les participants avaient adhéré pendant les quatre dernières années ont été changées au milieu d'une année (de programme) d'une manière semble-t-il arbitraire. D'autres participants du PRSSE pourraient à l'avenir arriver à faire changer les règles par le CTS pour répondre à leurs besoins particuliers, leur conférant ainsi un avantage compétitif. Si le PRSSE doit répondre à ses objectifs et créer un marché véritablement libre des engrais, alors tout le monde doit obéir aux mêmes règles sur l'année entière du programme. Ce n'est qu'après une discussion avec tous les participants du programme, de préférence pendant le séminaire/atelier annuel qu'une règle devrait être changée. Ce changement pourrait alors entrer en vigueur pendant l'année suivante du programme et être incorporée à une Notice d'Informations générales modifiée.

- L'élimination de la stipulation sur la lettre de crédit et l'élimination parallèle du prêt d'importation ont diminué le rôle de la banque commerciale dans les cas où l'importateur choisit de ne pas utiliser une lettre de crédit, un rôle se limitant à la demande de consignation de la subvention, à l'envoi des documents d'expédition à la Banque fiduciaire et au déboursement de la subvention. Sans surveillance étroite de la part de la banque qui accorde le prêt à l'importateur, il devient plus facile de passer des documents frauduleux. Pendant l'année passée, un importateur qui n'utilisait pas la lettre de crédit, a fait une déclaration d'une valeur en douane qui était nettement inférieure à la valeur CAF effective. S'il semble que cela ait été dû à une mauvaise interprétation, le fait est que les représentants de la douane n'ont pas remarqué la valeur exceptionnellement faible et que la chose a uniquement été remarquée lorsque les documents sont arrivés à la Banque fiduciaire. Cela pourrait également arriver si un fournisseur expédie à une société affiliée locale au Cameroun agissant en tant que son importateur -- en fait un transfert inter-société -- et déclare un prix artificiellement faible pour diminuer les frais de douane. Ces arguments sont en faveur de la restauration de la stipulation de la lettre de crédit dans la Notice d'Informations générales.

- L'irrégularité apparente dans le paiement des frais de douane sur l'importation de l'IBE dont il est question ci-dessus (Transaction no. 92/92-4 tel qu'indiqué par la Banque fiduciaire) a été amenée à l'intention du représentant d'IBE Africa Cameroon qui l'a reconnue lors d'une réunion dans les bureaux de l'IBE à Douala entre l'équipe d'évaluation du PRSSE et

le personnel de l'IBE. Lorsque la situation a été expliquée, le représentant a convenu que les frais de douane et les paiements de subventions étaient deux choses séparées, que les frais de douane doivent être payés sur la valeur CAF entière de l'expédition et que la subvention n'est payable qu'après le dédouanement. Si le paiement des frais de douane n'est pas une préoccupation directe du PRSSE, nous désirons toutefois signaler que cette situation a conféré un avantage concurrentiel déloyal à l'IBE et nous pensons que cela devrait être rectifié.

Enfin, il convient de faire des commentaires quant à la question de savoir si le fait de permettre une importation par d'autres arrangements que la lettre de crédit favorise les importateurs importants par rapport aux plus petits. En général, cela devrait favoriser les grands acheteurs avec de bonnes relations bancaires et un accès au crédit-fournisseur. Dans un des cas l'année dernière, cela a entraîné des prix plus faibles pour les utilisateurs d'engrais au cameroun, effet positif, mais qui ne se répétera pas forcément. Les importateurs importants sont susceptibles d'être mieux équipés que les petits pour pouvoir mettre en place leurs propres réseaux de distribution ou financer un réseau de revendeurs indépendants, ce qui pourrait bénéficier au programme. En outre, les importateurs importants sont plus susceptibles de pouvoir investir dans des biens fixes liés au commerce des engrais et de fournir des conseils techniques aux exploitants.

Du côté négatif, un des résultats des réglementations en vigueur actuellement pourrait être de diminuer la concurrence si une grande société était capable de monopoliser le marché. Pour le moment, deux grandes sociétés semblent détenir l'essentiel du commerce et semblent se livrer une solide concurrence. Cette situation avait par le passé eu tendance à éliminer les sociétés détenues entièrement par des Camerounais et il n'y a aucun signe de changement. En bref, il n'y a pas d'effet négatif évident sur la concurrence liée à la suppression de la stipulation de la lettre de crédit.

1.3.2 Continuation de la subvention

La continuation possible d'un certain niveau de subvention dans l'année à venir dépend avant tout de la disponibilité du financement. Même si les fonds sont disponibles, la question a été soulevée de savoir s'il est souhaitable de continuer les subventions, dans quelle mesure et dans le cadre de quel mécanisme.

L'argument contre les subventions est surtout dû aux abus du système PRSSE vue l'importance attachée aux subventions par des importateurs concurrents. Cela a amené par exemple à une dépendance excessive des importateurs face à ce mécanisme pour pouvoir maintenir un niveau de coût et dans certains cas, à des essais de manipulation du système.

Un autre effet remarqué tout au long du programme est la tendance des importateurs à demander des consignations pour des volumes excessifs d'importations afin d'être sûr de recevoir cet avantage financier. Cela a souvent causé des distorsions dans le marché et, dans un cas, à l'échec d'une société d'importation.

Par ailleurs, si les subventions étaient entièrement supprimées pour la campagne à venir, le prix des engrais augmenteraient immédiatement de l'ordre de 15 à 20 %. Vu que son utilisation sur certaines cultures, surtout le café, est déjà marginale, il est probable que la consommation d'engrais diminuerait encore davantage. Cela affecterait surtout la production du robusta où les profits sont déjà très faibles pour les planteurs. En l'absence de données sur les coûts et les rendements des cultures vivrières, il est difficile de dire quel impact auraient des prix plus élevés pour les engrais sur la production de ces cultures.

Les subventions seront probablement supprimées d'ici un an puisqu'il est peu probable qu'on puisse les continuer pendant plus d'une année. Toutefois, l'effet psychologique de la suppression des subventions sur les exploitants agricoles camerounais serait dur pour le moment venant un an après une nouvelle diminution des prix planchers du café. On pourrait avancer l'argument selon lequel les exploitants dans les régions produisant du café ont besoin de cette année pour s'habituer à la nouvelle baisse des prix du café (qui l'espère-t-on approchent à présent les véritables prix du marché et ne seront pas à nouveau diminués de manière importante) avant le renchérissement des prix des engrais.

Le compromis consisterait à diminuer la subvention de moitié et à annoncer à tous les participants que c'est la dernière année de la subvention. Au niveau de 7 à 10 % du prix au détail, la subvention ne sera plus un facteur aussi important dans les décisions d'importer.

S'il était impossible ou peu souhaitable de réalimenter le fonds de subvention ou de le faire à un niveau diminué, une autre approche a été proposée qui vaut la peine d'être étudiée. Cette approche consiste à suspendre la taxe minimum de 5 % sur les importations d'engrais. Actuellement, les frais de douane sur les engrais se situent entre 10 et 12 % de la valeur CAF, c'est-à-dire l'équivalent 7 à 8 % sur le coût à la livraison. La suspension de la taxe minimum diminuerait de 5 % le coût des engrais pour les importateurs et de 3 à 4 % le coût à la livraison -- en supposant une concurrence continue pour vérifier que la plupart ou l'intégralité des économies sont rétrocédées aux consommateurs.

La continuation ou la suppression de la subvention ne semblerait pas avoir un effet sur la concurrence entre importateurs. Les grandes sociétés ont déjà un avantage tel que noté ci-dessus et cela ne sera pas changé par une décision affectant les futurs niveaux de subvention.

1.3.3 Situation du programme PSIE[3]

Le 13 janvier 1993, le Programme spécial d'Importation d'Engrais entrait dans sa troisième phase avec la signature d'un protocole officiel de fonctionnement du fonds de roulement du PSIE entre la Commission des Communautés européennes (CCE), le Gouvernement du Cameroun et la SODECOTON. Le Protocole représente l'achèvement d'une année de travail par la CCE en vue

[3] Cette section est un récapitulatif d'une étude faite par M. Tjip Walker de l'Atelier sur la Théorie politique et l'Analyse de Politiques, Université de l'Indiana. (Contenu dans un mémorandum à Daniel Moore de l'USAID/Cameroun daté du 7 juillet 1993).

de regagner le contrôle du fonds de roulement du PSIE et de clarifie les règles d'accès au fonds ainsi que les personnes y ayant droit. Le Protocole établit un ensemble de relations entre la CCE, les diverses organisations du Gouvernement, la SODECOTON et d'autres organismes de développement au nord du Cameroun.

Le PSIE a vu le jour lors des négociations entre le Gouvernement du Cameroun et l'USAID menant à la signature de l'accord PRSSE en 1987. A cette époque, l'USAID a déterminé qu'il n'y aurait pas de fonds suffisants pour la subvention dans le cadre du PRSSE pour couvrir la consommation estimée de 90 000 tonnes d'engrais au Cameroun. Le Gouvernement camerounais et l'ÛSAID ont tout de suite contacté d'autres bailleurs de fonds pour combler la différence. La CCE a été réceptif car cela offrait une manière de fournir un financement supplémentaire à un autre programme (le PRSSE) et ne demanderait donc que très peu du personnel de la CCE, les fonds seraient rapidement déboursés et ne demanderaient qu'un minimum de supervision. Toutefois, l'idée d'un financement complémentaire a perdu de son attrait devant le scepticisme de la CCE au sujet du PRSSE qui à son avis deviendrait un programme de soutien aux exportations pour des sociétés d'engrais américaines.

Dès avril 1988, la CCE avait développé l'idée de partager le Cameroun en deux zones d'intervention : l'USAID consacrant ses ressources dans les sept provinces du sud et la CCE se concentrant sur les trois au nord. Cela permettrait à la CCE de dépendre de modalités de financement traditionnelles et ne subordonnerait pas les objectifs de la CCE à ceux de l'USAID. Néanmoins, lors d'une réunion en avril 1988 entre la CCE et le Comité technique de Supervision du PRSSE, le délégué de la CCE a indiqué que la CCE soutenait entièrement l'objectif du Gouvernement camerounais de privatiser l'achat et la distribution des engrais et d'éliminer les paiements de subventions. Le délégué a également indiqué que les fonds mobilisés dans le cadre du programme de la CCE seraient par la suite fusionnés avec ceux du PRSSE pour soutenir la commercialisation des engrais à l'échelle de l'ensemble des régions du pays.

Lorsque le PSIE a été constitué, la responsabilité de mise en œuvre a été confiée à trois organisations parapubliques dans le nord -- SODECOTON, SEMRY et MEAVSB -- que la CCE avait soutenu auparavant. Cette mesure avait agi en sens contraire à l'objectif de privatisation de la distribution des engrais puisqu'elle assurait aux exploitants du nord un accès aux engrais et renforçait les organisations publiques et parapubliques qui leur fournissaient des intrants. Dans la pratique la SODECOTON a eu la responsabilité de la réception, de la livraison et du compte rendu des engrais achetés dans le cadre du programme.

Tel que prévu, la première phase du programme a duré deux ans, de 1988/89 à 1989/90, correspondant à la période spécifiée pour la création d'un fonds renouvelable. Pendant cette époque, la CCE a acheté 53 400 tonnes d'engrais qu'elle a donné à SODECOTON (77,3 % du total), à la SEMRY (16,5 %), à Nord-Est Benoue (2,6 %) et aux trois délégués provinciaux de MINAGRI (3,6 %). Les coûts de transport et de livraison ont été couverts par la CCE de sorte à ce que toutes les recettes des ventes d'engrais puissent aller dans le fonds renouvelable. A la fin des deux années, le fonds contenait 3,6 milliards de FCFA. Mais la SODECOTON a choisi de garder ce fonds plutôt que d'en remettre le contrôle à la CCE/Yaoundé tel que stipulé dans

le protocole de financement. Lors de la seconde phase du programme (1990/91 et 1991/92), la SODECOTON a continué à contrôler le fonds renouvelable, l'utilisant pour commander 21 900 tonnes d'engrais pour ses propres besoins. Aucun fonds n'ont été mis à disposition d'autres organisations.

Un audit de la première phase du programme de la CCE fait à la fin de 1991 demandait la création d'un seul fonds de roulement du PSIE localisé à Yaoundé sous le contrôle de la CCE et du MINPAT, le retrait des délégations provinciales de l'agriculture de la distribution provinciale des engrais et le droit pour la SODECOTON de faire des appels d'offre d'engrais à l'échelle interne sans avoir besoin de passer par le conseil des appels d'offres du Gouvernement camerounais. Ces nouvelles procédures ont été stipulées dans le protocole sus-mentionné qui a été finalement signé en janvier 1993. Aussi, la SODECOTON a été forcée de lâcher le contrôle sur le fonds renouvelable. Ces nouvelles réglementations régissent l'achat d'engrais pour la campagne 1993/94.

Les dispositions du protocole détaillant les procédures de commande, d'importation, de distribution et de fixation de prix des engrais, sont analogues, de manière inquiétante, à celles de l'ancien système FONADER/MINAGRI. Un examen détaillé du protocole révèle les caractéristiques suivantes :

- Il n'y a aucune évidence d'un engagement au développement d'un marché des engrais national et privé
- Le statut privilégié accordé à SODECOTON crée des barrières à l'entrée des distributeurs privés dans la région
- Le processus d'acquisition d'engrais n'aide pas à promouvoir le développement du secteur privé, et
- l'Etat peut continuer à participer à la commercialisation des engrais.

Tel qu'il est actuellement, le système de commercialisation des engrais créé aux termes du protocole du PSIE est administré de manière rigide. C'est un retour au système discrédité que le PSIE et le PRSSE étaient supposés remplacer. La région du Nord représente 20 à 25 % de la demande d'engrais. La persistance d'un système d'achat d'engrais régi par des mesures administratives plutôt que par les forces du marché sur un segment aussi significatif du marché mine les efforts réalisés par le PRSSE et menace la pérennité. L'on recommande vivement que l'USAID prenne des mesures actives pour sensibiliser le Gouvernement camerounais et la CCE aux défauts du PSIE et de travailler avec les deux organisations pour réorienter le programme de sorte à ce qu'il soutienne, et non pas retarde, la réalisation d'un seul marché des engrais au niveau national, régi par les lois de la concurrence.

Un des efforts directs pour réorienter le PSIE devrait être "tout le monde devrait avoir le droit d'acheter des engrais chez tout le monde sur la base de termes dont on conviendra mutuellement sans interférence de l'Etat". Un corollaire à ce principe devrait être "tout ceux qui participent au système de commercialisation des engrais devraient droit aux mêmes avantages que tout autre

intervenant occupant la même situation". Prises ensemble, ces règles qui ont guidé le PRSSE depuis son départ permettent des donnes de départ égales et un marché concurrentiel.

Il est recommandé que l'USAID prenne les mesures suivantes :

1. Rappeler au Gouvernement camerounais et à la CCE que les réformes codifiées dans le programme du PRSSE s'appliquent à tout le pays et pas simplement aux sept provinces du sud.

2. Créer une seule structure de supervision et de soutien technique pour le sous-secteur des engrais, regroupant à la fois le PRSSE et le PSIE.

3. Démarquer la participation continue du Gouvernement camerounais dans la commercialisation des engrais (par le biais des délégués provinciaux de l'agriculture) en rappelant au Gouvernement ses engagements dans le cadre de l'Accord avec l'USAID pour le PRSSE et le document de février de 1991 indiquant sa position quant au fusionnement du PRSSE et du PSIE.

2. PERFORMANCE FINANCIERE DU PROGRAMME

2.1. Le secteur financier du PRSSE et le secteur bancaire

Une description et une analyse détaillées du système financier du PRSSE a été faite lors des évaluations précédentes du programme. Bien que le système n'ait pas beaucoup changé, nous le récapitulons ci-après à toutes fins pratiques.

Le PRSSE fournit des subventions et des prêts à faible coût en tant qu'incitations financières aux importateurs du secteur privé pour qu'ils puissent importer et distribuer des engrais. Pour pratiquement toues les transactions couvertes par le programme, les importateurs ont accès aux subventions et aux prêts par le biais des banques commerciales camerounaises en ouvrant une lettre de crédit standard pour importer les engrais. A la réception des documents d'expédition (exigés dans le cadre de la lettre de crédit) prouvant que les engrais ont été expédiés ou sont arrivés au Cameroun, le prêt à faible coût et la subvention pour l'engrais du PRSSE peuvent être déboursés à l'importateur par le biais de la banque commerciale.

C'est la banque commerciale qui assume le risque de crédit aussi bien pour la lettre de crédit que pour le prêt sur les engrais. Cette structure est faite pour encourager la banque commerciale participante à traiter les importateurs du PRSSE comme des clients normaux, prêtant aux clients fiables, mais refusant l'accès au financement du PRSSE à des sociétés ayant une moins bonne cote de crédit. Elle vise également à s'assurer que les fonds du programme ne sont pas divertis à des utilisations autres que l'importation et la distribution d'engrais.

Aussi la solidité du secteur bancaire a-t-elle un effet directe sur le programme du PRSSE. Les décisions des banques, que ce soit pour faciliter l'octroi de crédit, influencent l'accès au crédit bancaire pour les éventuels importateurs du PRSSE comme elles le font pour les autres volets de l'économie. C'est particulièrement préoccupant au Cameroun où le secteur bancaire traverses une crise depuis plusieurs années. La liquidité et la situation générale des banques seront des facteurs particulièrement pertinents pour la facilité de prêts à moyen terme (FPMT).

2.2. Conditions financières et contexte bancaire au Cameroun

La plupart des observateurs locaux de l'économie camerounaises sont pessimistes quant aux perspectives économiques et financières à court terme. Etant donné le déficit financier continu du Gouvernement, le Cameroun n'a plus droit au financement de la Banque mondiale et d'autres bailleurs de fonds, ce qui aggrave encore la mauvaise situation économique.

L'inflation est faible et est probablement en train de diminuer. Dans certains secteurs (de l'économie locale), les prix sont en train de diminuer et on pourrait assister au début d'une déflation. Mais les problèmes financiers du pays créent une situation où les taux d'intérêt annuels des prêts bancaires sont supérieurs à 20 %. Peu d'économies dans le monde sont capables de supporter pendant longtemps des taux d'intérêt aussi élevés en termes réels sans qu'il y ait dévaluation, chômage et conflits sociaux accrus et/ou production en baisse.

Dans le secteur bancaire, la réforme "réussie" de 1992 consistait en fait à rééchelonner les créances douteuses sans qu'il y ait vraiment infusion de nouvel argent. Le Gouvernement n'a pas réussi à rembourser tel que prévu les bons d'équipement depuis février 1992. Cela augmente automatiquement les créances douteuses du système bancaire et diminue les liquidités des banques.

Pris dans son ensemble, le système bancaire au Cameroun pourrait être techniquement insolvable et, à l'évidence, manque terriblement de liquidités. Des rumeurs persistantes d'une prochaine dévaluation du FCFA diminuerait encore les liquidité des banques puisque les clients essaieraient de mettre leur argent à l'étranger chaque fois que possible. Pratiquement toutes les semaines, certaines banques ont des problèmes pour la compensation quotidienne de chèques. Souvent les banques rencontrent des problèmes (qui ne sont pas de leur faute) pour débourser les salaires aux fonctionnaires, ce qui aggrave encore le manque de confiance du public dans le système bancaire.

La communauté financière locale pense généralement que certaines des plus grandes banques sont parmi celles qui manquent le plus de liquidités. Néanmoins, plusieurs banques importantes au Cameroun semblent avoir de bonnes positions de liquidités et la direction dans la plupart des grandes banques semblent plus indépendantes qu'auparavant des influences de l'extérieur. Mais il est inévitable que si la situation continue à se détériorer, les banques à problèmes auront un impact sur les autres. Même les banques les mieux capitalisées et les plus liquides risquent d'en souffrir car elles sont toutes reliées par le biais du système des paiements.

Un des développements positifs depuis la dernière évaluation du PRSSE a été les nettes améliorations dans les capacités de supervision bancaire de la banque centrale régionale. Les examens faits par le Commission bancaire (COBAC) sont jugés très professionnels, se concentrant sur les grandes questions dans chaque banque. La qualité des nouvelles réglementations de la COBAC ont également fait l'éloge des banquiers. La compétence des examinateurs pourrait aider à garder à un minimum les retombées dans les difficultés des banques individuelles.

En bref, le PRSSE doit dépendre d'un système bancaire qui n'a pas réussi à surmonter les problèmes des années précédentes.

2.3. Arrangement de financement pour les importations d'engrais du PRSSE

2.3.1 Banques commerciales

Dans le cadre du PRSSE, les banques commerciales assument le risque de crédit pour les importations d'engrais et décident quels sont les importateurs qu'elles financeront. Surtout au regard du manque de liquidités dont il est question ci-dessus, les banques restent extrêmement prudentes en prenant leurs décisions de prêts et prennent le moins de risque que possible pour les transactions de financement des importations d'engrais.

Les garanties restent strictes pour les importateurs qui ne peuvent pas obtenir un crédit-fournisseur. Généralement les banques demandent une garantie de 100 % basées sur une combinaison de liquidité (les propres ressources de l'importateur ou les acomptes de l'acheteur), des garanties de banques étrangères ou des lettres de crédit de stand-by et la valeur prospective du paiement de la subvention. Les engrais eux-mêmes sont de plus en plus vus comme ayant peu de valeur en tant que garantie. L'expérience faite pendant l'année actuelle du programme a appris à certaines banques que même des transactions garanties à 100 % présentent un certain risque. Elles ont également appris que, même si c'est un bien qui n'est pas tangible, les compétences de marketing de l'importateur doivent être prises en compte lorsqu'on prend la décision de lui accorder un crédit.

De plus, les banques généralement ne déboursent pas les "prêts" aux clients, tel que décrit dans les rapports des évaluations précédentes. Toutefois, les fonds du programme PRSSE permettent de fournir des liquidités aux banques des importateurs. Vu le climat bancaire actuel, c'est probablement très important pour faciliter les importations d'engrais.

Les importateurs ne peuvent pas avoir accès au fonds de subventions du PRSSE sans passer par le système bancaire, soit pour la lettre de crédit normale ou, lorsque l'importateur peut obtenir un crédit-fournisseur, une remise documentaire. Cette participation des banques, surtout lorsque les lettres de crédit sont utilisées, continue à bénéficier au programme : cela permet de vérifier que les fonds sont effectivement utilisés pour les engrais et ne servent pas à d'autres emplois. Par exemple, cette dernière année, un importateur qui a essayé de biaiser la procédure de la lettre de crédit s'est vu refuser l'accès au programme par une banque commerciale.

2.3.2 Banque fiduciaire

Le changement dans la Banque fiduciaire en 1992, passant de la BCCC à la SCBC, a probablement amélioré le fonctionnement du programme en supprimant les doutes qu'avaient les banques commerciales quant à la propre cote de crédit de la Banque fiduciaire. La Banque fiduciaire a assumé ses fonctions correctement et efficacement. Elle a joué un rôle utile, aidant à expliquer les mécanismes du programme aux nouvelles banques commerciales participantes.

De plus, la Banque fiduciaire a aidé activement à rétablir une situation lorsqu'un importateur d'engrais a eu du mal à faire le paiement complet d'une expédition après l'arrivée à Douala. La transaction a dû être restructurée et la Banque fiduciaire a aidé à organiser rapidement la nouvelle transaction. Pour un autre cas, la Banque fiduciaire a porté rapidement à l'intention du CTS les irrégularités apparentes dans les procédures d'importation.

2.3.3 Audit de la Banque fiduciaire

Tel que recommandé par l'évaluation de l'année dernière, un bureau de commissaires aux comptes externe a fait un audit indépendant de l'ancienne Banque fiduciaire, achevant son rapport en septembre 1992. La rapport d'audit n'a indiqué aucune irrégularité, certaines erreurs de compte rendu et de très modestes sous-paiements d'intérêt pour le programme. Des calculs

détaillés des intérêts dus par l'ancienne Banque fiduciaire ont été faits et le SRC n'a pas encore fait le paiement demandé au nom de la BCCC.

En rapport avec leur évaluation des arrangements bancaires du programme, les consultants ont revu le rapport des auditeurs. Ils semblent avoir bien compris leur mission et ont fait un examen attentif des comptes. Il est gratifiant de noter que malgré la mauvaise réputation de la BCCI, la maison mère de la BCCC, les auditeurs n'ont trouvé aucune trace d'irrégularité dans la gestion des comptes du programme de la part de la BCCC et que les ajustements des taux d'intérêt sont relativement petits.

2.3.4 Récapitulatif

En général, tous les prêts du PRSSE faits jusqu'à présent ont été remboursés et les fonds du programme ont été utilisés tel que prévu. Une banque commerciale supplémentaire a participé au programme de cette année, élargissant quelque peu la participation bancaire à l'industrie des engrais.

De façon plus générale, la structure de financement du PRSSE utilisant le système bancaire commercial aussi bien pour le partage des risques que pour la surveillance, sous le contrôle d'une Banque fiduciaire indépendante, a aidé le programme à développer une activité privée dans l'industrie des engrais. Vu le manque de liquidités dans le secteur bancaire, il semble clair qu'il faut continuer à avoir un fonds de crédit renouvelable pour fournir des liquidités aux transactions du PRSSE.

2.4. Principales questions liées au financement des importations d'engrais

Plusieurs suggestions ont été élaborées pendant l'évaluation pour améliorer davantage les opérations de la structure financière du PRSSE. La plupart supposent des changements au document des procédures générales du programme. Certaines sont plutôt simples, d'autres soulèvent des questions qui doivent être discutées entre les participants du programme (Quelqu'unes concernent également la facilité à moyen terme proposé [FPMT]). Elles sont données ci-après.

2.4.1 Instructions du CTS à la Banque fiduciaire

Il est important, surtout lorsqu'il s'agit des détails de la pratique bancaire, si l'on veut que le programme du PRSSE fonctionne de manière réussie, que les communications du CTS à la Banque fiduciaire se fondent sur une connaissance complète des techniques financières et bancaires et soient exprimées en termes justes du point de vue technique. Pour garantir ce résultat, il serait probablement utile que le représentant de la Caisse Autonome d'Amortissements (CAA) faisant partie du CTS participe à la rédaction des instructions pour la Banque fiduciaire et soit un signataire de toute la correspondance. Les consultants recommandent que le CTS adopte une telle procédure et que la NIG soit modifiée en voie de conséquence.

2.4.2 Importation sans lettre de crédit

La question continue à être soulevée. L'utilisation d'une lettre de crédit garantie le maximum d'intégrité pour le programme, y compris une protection contre les documents incomplets ou falsifiés. La NIG devrait-elle revenir à la procédure précédente exigeant une lettre de crédit pour toutes les importations éligibles ?

2.4.3 Prêt de distribution

Dans le cas où un prêt ne couvre pas l'importation mais seulement la distribution, est-ce que la NIG est tout à fait claire quant au montant autorisé du prêt ? De plus, est-ce que les procédures de la NIG permettent par inadvertance à un concurrent de connaître le coût d'un importateur, c'est-à-dire, vu que le prêt de distribution est limité à "cinquante pour cent de la valeur d'importation CAF" est-ce qu'une entreprise pourrait trouver le coût du concurrent en cherchant une consignation pour un prêt de distribution (que le demandeur ne veut pas vraiment utiliser) ?

2.4.4 Ligne de crédit unique

Les termes de la Section V.1 de la NIG stipulent que le programme de prêt du PRSSE fournit une "ligne de crédit unique" aux importateurs ou aux distributeurs pour un prêt à hauteur de 50 % de la valeur CAF. Cette formulation interdit-elle clairement un double financement de la même expédition par un importateur et un distributeur ? Si les termes sont ambigus, quel serait un remède pratique ?

2.4.5 Date d'expiration pour demande le paiement de subventions

La NIG a des dates limites pour les consignations, mais aucun spécifiquement pour le paiement d'une subvention. Afin d'éviter que les produits bloqués en douane ne bloquent pas aussi, pour une durée indéfinie, la consignation y afférant, il serait utile d'ajouter à la NIG une date d'expiration distincte pour le déboursement de la subvention. Une période 90 jours analogue à la date d'expiration de la consignation semble appropriée.

2.4.6 Procédure de déboursement : communications

La Section IV.3. de la NIG permet à la Banque fiduciaire de débourser la subvention à la banque commerciale uniquement sur réception d'un télex codé. Plusieurs banques ont proposé de permettre également une telle communication par lettre signée par les mandataires autorisés. (Mais il est probable que l'utilisation du fax n'est pas souhaitable puisqu'il ne présente par les garanties juridiques dans le cadre des réglementations présentes).

2.4.7 Accord de la Banque fiduciaire-banque commerciale : arbitrage

Dans le cadre d'un accord entre la Banque fiduciaire et les banques commerciales, l'arbitrage doit être fait par le CTS. Une banque a suggéré d'utiliser à la place une association de banquiers locaux, l'APECAM. Une autre banque a signalé que l'APECAM ne convenait pas du tout.

2.5. Facilité de prêts à moyen terme (FPMT)

2.5.1 Situation actuelle

L'évaluation du programme de l'année dernière proposait dans l'Annexe A des suggestions détaillées sur la structure d'une facilité de prêts à moyen terme pour faciliter les prêts à moyen terme pour les investissements dans le secteur des engrais. Les investissements dans les installations de mélange et de mise en sacs pourraient aider à diminuer les coûts des engrais au Cameroun.

Depuis la dernière évaluation, un avant-projet de NIG pour la FPMT a été préparé conformément à ces idées, notamment la structure de prêt Banque fiduciaire-banques commerciales déjà utilisée pour financer les importations d'engrais. Sur la base de l'avant-projet du document, on a invité les banques à faire une soumission pour le rôle de la Banque fiduciaire pour la FPMT. Cinq banques ont proposé leurs services, ont répondu à un questionnaire détaillé préparé par la Caisse autonome d'Amortissement pour le compte du CTS. La CAA a interviewé chaque banque et est en train de préparer ses recommandations pour le CTS. Une décision devrait être prise sous peu.

Les réunions tenues avec les participants du PRSSE pendant l'évaluation de cette année ont poussé les consultants à proposer certaines modifications à la structure initiale. En général, les propositions resserreraient certaines procédures de manière à diminuer le risque de crédit et également pour chercher à diminuer le coût financier pour les promoteurs de projet. Les détails sont donnés en Annexe A.

ANNEXE A

MODIFICATIONS PROPOSEES A LA FACILITE DE PRETS A MOYEN TERME (FPMT)

1. Données générales

Les réunions avec les participants du PRSSE lors de l'évaluation de cette année ont permis d'arriver à plusieurs propositions d'amélioration des procédures de prêt proposées (tel que stipulé dans l'avant-projet de la Notice d'Informations générales ou NIG) et d'autres aspects de la structure de la FPMT. Les changements recommandés s'inspirant de ces suggestions sont donnés dans les Sections 2-4 ci-après. Certains devront être discutés davantage entre les participants du programme avant d'être adoptés.

Il convient de rappeler dès le début que la NIG proposée pour la FPMT et les documents connexes proviennent directement de la NIG pour le programme d'importation des engrais (PRSSE), qui prévoit une extension de crédit pour un maximum de 180 jours afin de couvrir une ou deux expéditions d'un produit importé qui est généralement négociable immédiatement. Les buts et les principes de la structure financière du programme court terme comprennent :

- utilisation d'une Banque fiduciaire pour administrer le crédit par le biais des banques commerciales,

- évaluation du risque de crédit revient entièrement aux banques, c'est elles qui en ont l'entière responsabilité,

- lettre de crédit nécessaire et autres documents prouvant l'achat d'importation d'engrais,

- négociation concernant la plupart des autres détails importants des crédits à l'importation, notamment les garanties ainsi que la fixation de prix, se font directement entre les banques et leurs clients.

Tel que récapitulé à la Section 2 du présent rapport, la structure financière du PRSSE a relativement aidé le programme à atteindre ses buts. Il convient de signaler en particulier que les prêts faits jusqu'à présent ont été remboursés et que les fonds du programme n'ont pas été utilisés à mauvais escient.

Les banques commerciales et la ou les Banque(s) fiduciaire(s) ont vérifié que les procédures étaient observées dans un contexte financier très difficile, le fonds de crédit renouvelable a en fait fourni les liquidités urgentes aux banques. Il convient de se rappeler cependant que ces "prêts" n'ont en fait jamais été déboursés à l'emprunteur.

Tout pousse la FPMT à utiliser les caractéristiques efficaces de la structure financière du PRSSE. Néanmoins, le renforcement complémentaire des procédures de la FPMT sont nécessaires puisqu'il y aura risque accru. La FPMT prévoit un crédit de cinq ans pour ce qui est ou qui sera probablement une ou plusieurs nouvelle(s) opération(s) peut-être de la part d'entreprises relativement jeunes. Les fonds vont être déboursés par des banques et seront du moins partiellement sous le contrôle de l'emprunteur. Mais avec une structure de crédit resserré, la formule FPMT pourrait également chercher à fournir une diminution réelle dans les coûts du financement du projet des engrais comparé à des taux de marché non-subventionnés, pour renforcer ses chances de succès.

2. Administration de la FPMT

2.1 Rôle de la Caisse autonome d'Amortissement

Tel que noté dans la Section 2 de la présente évaluation, le CTS doit garantir des communications solides du point de vue technique avec la Banque fiduciaire. La Section 2 recommande que la Caisse autonome d'Amortissement (CAA), qui est le Contrôleur du CTS, participe à la rédaction des instructions pour la Banque fiduciaire et soit un signataire pour toute la correspondance.

Cette recommandation est répétée pour la FPMT. Les documents pertinents de la FPMT devraient être modifiés en voie de conséquence.

Pour la FPMT, encore plus que pour le PRSSE, il semble logique que la CAA agisse également comme le consultant bancaire et financier interne du CTS, tout particulièrement en ce qui concerne un rôle de premier plan pour revoir les propositions de prêts avant l'approbation finale, un peu à l'instar du travail qui lui a été confié pour revoir les demandes pour la nomination de la Banque fiduciaire dans le cadre de la FPMT. On recommande que les documents internes du CTS ainsi que ceux entre l'USAID et le CTS soient amendés pour clarifier le fait que toutes les décisions financières touchant à la FPMT soient revues par la CAA en tant que Contrôleur du Comité.

Le CTS pourrait envisager une autre mesure afin de garantir le traitement professionnel régulier des facilités à moyen terme : une fois qu'un crédit a été approuvé par toutes les parties concernées, on en confiera l'administration à la CAA. Bien sûr, la CAA devra porter toutes les questions de décision à l'intention du comité intégral et faire des comptes rendus réguliers dans tous les cas. C'est exactement ainsi que la CAA traite tous les autres financements faits sous les auspices du gouvernement. Son expérience et son personnel sont tout à fait pertinents à cet égard.

Il pourrait y avoir d'autres manières pour arriver au même objectif, c'est-à-dire de garantir que le CTS gère de manière professionnelle les aspects financiers et bancaires de la FPMT. Quels que soient les arrangements adoptés par le CTS, il semble logique de proposer que le Comité profite de l'expertise financière et bancaire que peut lui apporter la CAA et formalise des arrangements d'administration des prêts en vue de refléter cela.

2.2. Arbitrage

La Section 2.4.6 du corps de cette évaluation se rapporte aux commentaires faits par les participants du programme quant à l'arbitrage, de la part du CTS, des contentieux entre la Banque fiduciaire et les banques commerciales. Est-ce qu'un changement est possible ou souhaitable pour la FPMT ? Il convient de discuter davantage de cet élément.

2.3 Décision concernant l'éligibilité pour le financement du projet

Une autre caractéristique importante liée à l'administration de la FPMT concerne les premières décisions prises par le CTS, à savoir si un projet peut recevoir un financement. Voir la Section 3.2 ci-après pour une discussion complète de ce point important.

2.4 Après le PRSSE

Le PRSSE doit s'achever le 30 septembre 1994. Tout particulièrement si on met en place un crédit FPMT, le CTS devra administrer le programme FPMT après cette date. Le CTS doit adresser la question dès maintenant. Une approche logique et pratique serait de transférer la responsabilité générale de ce mécanisme à la CAA.

3. Modalités et conditions des prêts

Les changements suivants dans la NIG et les autres documents de la FPMT sont recommandés pour tenir véritablement compte du risque complémentaire lié aux prêts à moyen terme vu les conditions incertaines qui existent actuellement dans le contexte économique et financier. La plupart des propositions reflètent les commentaires faits par les banquiers et les représentants officiels lors des interviews pour l'évaluation.

3.1 Eligibilité des banques

Le CTS devra, bien entendu, obtenir des appréciations externes normales à propos de la situation financière de la banque commerciale ou de la Banque fiduciaire. Il devrait également obtenir une vérification indiquant que les derniers examens de la part de la Commission bancaire (COBAC) de la BEAC a approuvé le niveau de capitaux des banques.

A cet égard, les restrictions réglementaires quant à la répartition des risques des banques (montant de crédit accordé à un emprunteur/groupe) doivent être progressivement resserrés sur les années à venir passant de 75 % à 45 % du capital de chaque banque. Le ratio sera diminué à 65 % en date du 1er janvier 1994.

Ce futur changement pourrait affecter la capacité qu'ont les banques commerciales plus petites d'accorder des prêts FPMT allant jusqu'à 400 millions de CFA (Voir Article 4 : Montant d'un seul prêt, pour l'avant-projet d'accord type entre la Banque fiduciaire et une banque participante).

Cet accord devrait être amendé afin d'ajouter la condition analogue pour le BP afin de tenir compte des réglementations de la BEAC.

3.2 Procédure pour déterminer l'éligibilité au financement

La NIG proposée (Section V.2) stipule une approbation automatique des demandes de financement si le CTS ne répond pas à la Banque fiduciaire dans le mois qui suit la présentation du projet. Il ne fait aucun doute que cette stipulation est bien motivée, visant à éviter des retards excessifs dans l'approbation des projets, tout particulièrement lorsqu'une banque commerciale a indiqué qu'elle était prête à prendre un risque de crédit et que la Banque fiduciaire a procédé aux vérifications nécessaires. Néanmoins, la procédure semble trop laxiste pour le financement à moyen terme dans le contexte financier actuel du Cameroun.

Le terme approbation "automatique" dans le second paragraphe, à la seconde phrase de la Section V.2, devrait être revu pour stipuler que le CTS doit répondre, positivement ou négativement, à une demandc de financement dans les 30 jours. Si aucune réponse n'est reçu à ce moment-là, la commission de consignation pourrait être automatiquement annulée ou remboursée. Le CTS serait toujours dans l'obligation de répondre aussi rapidement que possible.

3.3. Eligibilité pour une réescompte à la Banque centrale (BEAC)

La NIG devrait inclure un critère facultatif complémentaire concernant l'éligibilité d'un projet à recevoir un soutien de la FPMT (Section V.1) : une décision émanant de la BEAC indiquant que le prêt peut être réescompté. De fait, l'approbation de la Banque centrale en vue de réescompter permet une vérification supplémentaire fondée sur la qualité du risque de crédit d'un projet à moyen terme[1]. Aussi, la proposition de crédit présentée par la Banque commerciale participante à la Banque fiduciaire devrait mentionner si une approbation de réescompte auprès de la BEAC a été demandée ainsi que le résultat de cette demande.

Les crédits qui répondent à ce critère pourraient recevoir une couverture, un financement ou des taux d'intérêt plus favorables pour le prêt que les prêts qui ne sont pas éligibles. (Voir également la discussion dans la Section 4 ci-après sur la bonification des taux d'intérêt).

3.4 Montant couvert par la FPMT

Tels que rédigés actuellement, les documents FPMT ne permettent un financement qu'à concurrence de 50 % du coût total du projet. (Cela est lié à la stipulation d'un apport propre de 50 % de la part de l'investisseur). Les "coûts du projet" sont définis de sorte à inclure les terrains et les bâtiments. Toutefois, des valeurs sur-estimées pour les bâtiments sont chose

[1] La définition de la BEAC du "moyen terme" couvre les prêts arrivant à maturité jusqu'à 10 ans.

courante dans de nombreux pays et, dans le contexte actuel du Cameroun, il est probablement difficile de fonder de bonnes décisions de prêts sur ces valeurs, sur-estimées ou non.

Afin de réduire au minimum le risque lié à de telles situations, il serait bon d'ajouter un autre critère d'éligibilité qui limite les prêts FPMT à un pourcentage du prêt de la banque participante, tel que 50 % pour un prêt qui ne peut pas être réescompté par la BEAC.

3.5 Utilisation des fonds (tirage)

La NIG devrait stipuler que les propositions de crédit incluent un échéancier d'utilisation des fonds à moyen terme. Il faudrait inclure un échéancier séparé pour les dépenses importantes en devises étrangères. Peut-être que la Banque fiduciaire pourrait commenter au CTS le caractère plausible des échéanciers d'utilisation.

Une fois les tirages commencés, la Banque fiduciaire pourrait verser les fonds à la banque participante conformément à cette échéancier, la banque étant dans l'obligation de fournir des explications préalables pour des dépassements significatifs. Le contrôle des justifications concernant les principaux postes de dépenses (par exemple, des copies des factures payées) représenterait une partie importante du rôle de la Banque fiduciaire ainsi que des conditions de comptes rendus au début du prêt FPMT.

Est-ce chose pratique que le programme demande que les principales dépenses à l'étranger soient faites par le biais de lettres de crédit et qu'un certificat d'inspection local soit obtenu de la SGS ? Ces questions n'ont pas été discutées lors des réunions d'évaluation et devront être envisagées par les participants du programme.

3.6 Taux d'intérêt

Le taux d'intérêt demandé par les banques commerciales pour les prêts FPMT devrait être de 5 % (taux stipulé dans l'avant projet de la NIG) pour les prêts pouvant être réescomptés par la BEAC. Un taux plus élevé sera demandé pour les prêts qui ne présentent pas les conditions requises pour un réescompte. Un taux supplémentaire de 2 % serait adéquat. Voir également la Section 4 ci-après pour l'option de bonification des taux d'intérêt ainsi que la section immédiatement ci-dessous.

3.7 Plafond sur les marges d'intérêt

La NIG devrait probablement ajouter une limite sur la marge maximum d'intérêt au-dessus du coût net des fonds que la banque commerciale peut demander à l'emprunteur. On peut supposer que dans la pratique toute marge "maximum" devient rapidement un minimum. Mais en général il semble préférable de protéger les éventuels emprunteurs en fixant un maximum et de penser qu'un investisseur avec un projet solide sera capable de négocier des termes plus favorables.

Un des banquiers a suggéré de fixer à 7 % cette marge maximum. Après plus de discussions entre les participants du PRSSE, cela semble être un chiffre qui convient dans les conditions actuelles du marché. Le plafond devrait s'appliquer à toutes les sources de financement national pas seulement à la partie financée par la FPMT.

3.8 Evénements de défaillance ou d'éligibilité anticipée

L'avant-projet de la NIG ne stipule rien en matière d'événements de défaillance, y compris ceux qui pourraient entraîner un remboursement accéléré du prêt. Bien que ce point n'ait pas été discuté lors des réunions d'évaluation, il semblerait normal d'inclure à la NIG une clause spécifiant les cas les plus importants de défaillance et les obligations qu'aurait la banque commerciale face à la Banque fiduciaire en de tels cas.

Par exemple, si l'emprunteur ne rembourse pas à temps une échéance du prêt FPMT ou d'une importante dette envers un autre créancier, le prêt de la banque commerciale devrait normalement être accéléré. Dans un tel cas, la NIG devrait exiger une accélération parallèle des obligations restantes de la banque commerciale face à la Banque fiduciaire. Particulièrement, la NIG ne devrait pas permettre des obligations de paiement de la banque commerciale à la Banque fiduciaire qui soient inférieures aux obligations de l'emprunteur face à la banque commerciale.

La Banque fiduciaire devrait être chargée de vérifier la conformité à ces dispositions dans le cadre de son examen périodique du crédit.

4. Option de bonification des intérêts

4.1 Données générales

L'évaluation annuelle du PRSSE d'avril 1991 recommandait qu'une facilité de crédit à moyen terme pour soutenir les investissements fixes dans l'industrie des engrais prenne la forme d'une "marge de bonification de l'intérêt". Mais cette approche a apparemment été rejetée, lors du séminaire du PRSSE tenu en avril 1992 à Limbé, en faveur d'un prêt direct à partir des fonds du PRSSE.

Vers la fin des réunions d'évaluation de cette année, un représentant officiel a encouragé les consultants à envisager l'inclusion de cette technique en tant qu'option dans le cadre de la FPMT. Cela pourrait offrir des avantages réels à tous les participants du programme, notamment des économies budgétaires pour le PRSSE lui-même, un revenu satisfaisant pour les banques et des économies importantes sur les coûts des intérêts pour les investisseurs des projets.

4.2 Bonification des intérêts

En bref, la technique de bonification permet des subventions aux intérêts pour le créancier (c'est-à-dire une banque commerciale), permettant aussi à l'emprunteur d'obtenir des coûts d'intérêt plus faibles. Elle ne fournit aucun financement. Les sources de financement seraient les

ressources propres de la banque commerciale ou, plus probablement, un réescompte auprès de la Banque centrale (BEAC).

La structure de bonification des intérêts est souvent utilisée par des organismes de crédit à l'exportation tels que l'Eximbank ou la Coface en vue de subventionner les prêts de crédit à moyen terme pour les exportations. Dans le cadre de cette facilité, la banque commerciale créancière informe l'organisme de subvention de son taux d'intérêt actuel et des changements dans ce taux au fur et à mesure qu'ils se présentent pendant la durée du prêt. L'organisme de subvention convient de payer à la banque commerciale la différence (à savoir la "marge") entre ce taux et un taux fixe plus faible. Cette marge est généralement payable à l'avance pour une période temps fixé (suivant la période de financement du marché, qui n'existe pas encore au Cameroun) tel que tous les trois mois.

La pratique courante au Cameroun veut que les taux d'intérêt sur les crédits bancaires à moyen terme sont généralement fixés pour la durée du prêt. Cette pratique correspond à celle de la Banque centrale, la BEAC, qui demande un taux fixe des banques commerciales en réescomptant leurs prêts à moyen terme. Aussi pour un crédit FPMT, le calcul de la bonification ne devra probablement être fait qu'une fois, au début du prêt, diminuant le travail administratif.

Dans la pratique, dans le cadre d'une structure de bonification du financement de la FPMT, l'emprunteur paierait des intérêts à la banque, aux termes de l'échéancier normal mais à un taux nettement inférieur au taux régulier du marché. La BF paierait ensuite à la banque l'intérêt supplémentaire au taux de bonification convenu. Le total correspondrait au taux d'intérêt acceptable sur le marché convenu auparavant.

Par exemple (et sans tenir compte des taxes aux fins de simplicité) la bonification pourrait être fixée à 9,20 % par an et le taux d'intérêt de l'emprunteur à 9,30 % par an. Dans cet exemple, la bonification de l'intérêt correspond à 80 % du taux de réescompte actuel à moyen terme de la BEAC (11,50 %) et l'intérêt de l'emprunteur est égal au plafond proposé sur les marges d'intérêt des banques (7 %) mentionné à la Section 3.7 ci-dessus, plus la partie non-subventionnée (20 %) du taux d'actualisation.

Bonification de l'intérêt :	11,50 % x 80 % =	9,20 %
Taux d'intérêt de l'emprunteur :	11,50 % x 20 % =	2,30 %
+ marge max.		7 %
		9,30 %

4.3 Réescompte des prêts à moyen terme de la BEAC et autres sources de financement

Les participants au séminaire de Limbé en avril 1992 n'auraient pas adopté l'approche bonification car ils ont jugé que le refinancement des prêts à moyen terme était une source de financement trop incertaine vu les limites générales du crédit fixé pour chaque banque. Les banques commerciales ont également indiqué que les directives de refinancement auprès de la

Banque centrale n'étaient pas claires. Comme les banques appliquent déjà souvent le taux maximum sur les prêts à court terme, elles n'avaient que peu d'intérêt à faire des prêts à moyen terme, plus risqués.

Certaines de ces objections ne sont peut-être plus justifiées. Par exemple, cette année un banquier commercial a indiqué aux consultants que la BEAC approuvait le réescompte à moyen terme même pour les banques qui sont arrivées à leur plafond de réescompte à court terme.

Un des hauts cadres de la BEAC a indiqué que lorsque la BEAC décide si un prêt à moyen terme peut être réescompté, elle accorde dans son analyse une place importante à la viabilité financière du projet de l'investissement et de l'investisseur. La BEAC a un manuel de crédit interne qui codifie les critères d'octroi de crédit ainsi que les procédures qu'une banque chef de file devrait suivre pour compiler et présenter une demande à la Banque centrale. Les demandes de prêts d'un montant de 300 millions à 500 millions de CFA sont examinés par un comité de crédit qui se rencontre uniquement quatre fois par an. Mais les approbations pour des prêts inférieurs à 300 millions CFA peuvent être accordés plus rapidement.

Il convient de noter que s'il n'y a pas moyen de réescompter un prêt à moyen terme à la BEAC, l'on pourrait fixer une bonification de l'intérêt située entre le taux de prêt fixe et les taux d'intérêt à court terme (fluctuants) que les banques versent pour leurs propres emprunts. Cela éliminerait le risque de la banque lié au refinancement d'un prêt à long terme avec ses dépôts à court terme.

En bref, malgré les appréhensions exprimées l'année dernière à Limbé, le mécanisme de réescompte à la BEAC pourrait bien être une source réaliste de financement pour un prêt accordé à un projet solide d'investissement moyen terme. Un financement de la BEAC par le biais du mécanisme de réescompte est probablement la clé même de la procédure de bonification.

4.4 Taux d'intérêt

En utilisant la structure bonification, la FPMT n'avancerait pas de fonds à l'emprunteur et n'assumerait donc pas le risque de crédit inhérent aux prêts directs à la banque commerciale. Elle paierait une bonification de l'intérêt sur une période de cinq ans, touchant des intérêts entre temps sur ses propres fonds. La banque commerciale serait davantage incitée à ne prêter qu'à un projet viable. Aussi, en retour d'un risque moindre et d'un coût plus faible, le PRSSE envisagerait une subvention de l'intérêt légèrement plus élevée que dans le cadre d'une structure de prêts directs. Cela permettrait à l'emprunteur d'obtenir un coût de financement total encore moindre, aidant la viabilité du projet d'investissement des engrais.

Les prêts éligibles pour le réescompte à la BEAC pourraient recevoir une subvention d'intérêt plus élevée que les prêts qui ne sont pas éligibles. A titre d'exemple, la bonification pour les prêts éligibles pourrait être fixée à 90 % du taux de réescompte de la BEAC. La bonification pour les autres prêts pourrait être fixée à 75 % du taux de réescompte. Vu le taux de réescompte actuel de 11,5 % la subvention accordée aux prêts éligibles serait de 10,35 % et pour les autres

prêts de 8,63 %. Cette différence inciterait l'emprunteur à concevoir un projet solide et à structurer son financement de sorte à présenter les conditions requises pour un réescompte de la BEAC.

Les taxes fixées actuellement à 3 % du montant du prêt sera à la charge de l'emprunteur au même titre que la marge d'intérêt de la banque.

4.6 Une alternative aux prêts directs de la FPMT

La meilleure structure pour la facilité de crédit à moyen terme est probablement celle qui utilise la bonification des intérêts. En dépit de ses éventuels avantages, la technique de la bonification exige un financement de l'extérieur qui par définition est incertain. Rien ne prouve au départ l'approbation de réescompte du prêt à la BEAC et la disponibilité du financement.

Aussi la technique de bonification ne devrait probablement être envisagée qu'à titre d'option pour les procédures de la FPMT. L'emprunteur et la banque commerciale pourraient l'envisager à la place de la structure directe de prêts ou peut-être conjointement avec des prêts directs si un financement externe n'est disponible que pour une partie des besoins justifiables pour un projet.

ANNEXE B
ACTIVITES DE LA BANQUE FIDUCIAIRE

Standard Chartered Bank Cameroun S.S. (SCBC)

Personnes interviewées : Aleem Rauf Khan, Senior Account Relationship Manager
Lawrence Mofor Njoke, Fondé de Pouvoirs

Lieu/date : Yaoundé, 18 juin 1993

1. Le compte spécial en monnaie locale

La Banque fiduciaire est chargée de la gestion du compte spécial en monnaie locale. Les dépôts et les déboursements depuis le début du programme sont indiqués sur le Tableau B-1 à la page suivante. Les dépôts ont été faits par l'AID à partir des fonds de contrepartie en 1988 et en 1990. Les transferts au Fonds de Crédit renouvelable (pour les prêts à l'importation et à la distribution) ont été faits en 1988 et en 1990 et au Fonds de Suivi en 1990. Les fonds de ce compte ont également été utilisés en 1991, en 1992 et en 1993 pour soutenir les dépenses de l'Unité de Soutien technique du PRSSE. Le Fonds de Subvention a été réalimenté en 1992 et à nouveau en 1993 à partir du Fonds spécial.

2. Opérations du Fonds de Subvention

Un récapitulatif des opérations du Fonds de Subvention a été présenté à la Section 1.2.5, Tableau 7. Les deux transferts de 200 millions de CFA du Fonds spécial ont été faits respectivement le 17 décembre 1992 et le 17 juin 1993. Le Tableau 6 à la Section 1.2.6. présente les déboursements effectifs du Fonds de Subvention pendant la campagne 1992/1993 .

4. Déboursement pour les prêts et les subventions à l'importation

Un résumé complet des déboursements des prêts et des subventions dans le cadre du programme de 1992/1993 par numéro de transaction est donné sur le Tableau B.2. Chaque consignation est énumérée y compris celles qui ont été par la suite annulées parce que l'importateur n'a pas pu obtenir une lettre de crédit dans les 30 jours requis. Ce fut le cas avec la transaction 92/93-3 du Groupe One.

Dans le cas de la transaction numéro 92/93-2, l'importateur, Africa Import, n'a réussi à dédouaner dans le port qu'un total de 675 tonnes sur les 4 325 tonnes des trois types d'engrais importés. La consignation pour les 3 650 tonnes restantes en date du 7 janvier 1993 a donc été annulée. Lorsque l'IBEX a acheté par la suite la quantité restante d'engrais stockée dans le port de Douala, elle a reçu une consignation le 12 mai 1993 (transaction numéro 92/93-5) et a obtenu les déboursements correspondants des prêts et de la subvention.

Previous Page Blank

Tableau B-1
Situation du compte spécial en monnaie locale du PRSSE
(en date du 30 juin 1993)

Année civile 1988	FCFA
Dépôt du Fonds de Contrepartie no.1	1 710 000 000
Transfert au Fonds de Crédit renouvelable	745 000 000
Dépôt du Fonds de contrepartie no. 2	484 500 000
Intérêt sur 1988	52 868 802
Solde fin 1988	1 502 368 802
Année civile 1989	
Transfert au Fonds de Crédit renouvelable	1 032 045 021
Intérêt sur 1989	92 135 468
Solde fin 1989	562 459 249
Année civile 1990	
Dépôt du Fonds de Contrepartie no.1	782 500 000
Transfert au Fonds de Suivi	81 906 000
Intérêt sur 1989	94 606 135
Solde fin 1989	1 357 659 384
Année civile 1991	
Transfert à l'Unité de Soutien technique	66 600 000
Intérêt sur 1991	96 580 764
Solde fin 1991	1 387 640 148
Année civile 1992	
Transfert à l'Unité de Soutien technique	19 400 000
Transfert au Fonds de Subvention	200 000 000
Transfert TPRC (2 juin 1992)	114 180
Intérêt sur 1992	135 398 590
Solde fin 1992	1 303 638 738
Année civile 1993	
Transfert au Fonds de Suivi	108 403 000
Transfert à l'Unité de Soutien technique	35 500 000
Transfert au Fonds de Subvention	200 000 000
Intérêt (à fin avril 1993)	70 933 551
Solde à fin avril 1993	1 041 490 378

LOAN AND SUBSIDY STATUS FORM
CAMPAIGN : 1992/1993
DATE : 16.06.93.

Tableau B-2

Transaction NO	BANK	IMPORTER	TYPE	QUANTITY TONS	EARMARK DATE	LOAN	LOAN TYPE	LOAN VALUE	DISBURSE. DATE	REPAY. DATE	INTEREST EARNED	LOAN COMM.	SUBSIDY AMOUNT	SUBSIDY DISBURSE DATE	STATUS
92/93-1	BICIC	IBEX	UREA 46%	800	04/12/92	IMP.	20 000 000	14/01/93			80 000	97600000	03.02.93	Open.
			UREA 46%	1 700	04/12/93	IMP.	46 750 000	14/01/93				207400000	03/02/93	Open.
			S/A	300	04.12.92	IMP.	5 437 500	14/01/93				13500000	03/02/93	Open.
92/93-2	CAC	AFRICA	NPK120620	375	07/01/93	IMP.	131 584 375	14/01/93	02/06/93	2179793	80 000	58500000	13/04/93	Closed*.
		IMPORT	UREA 46%	150	07/01/93	IMP.		14/01/93	02/06/93			18300000	13/04/93	Closed.
			NPK201010	150	07/01/93	IMP.		14/01/93	02/06/93			22800000	13/04/93	Closed.
			NPK120630	2 125	07/01/93	IMP.	131 584 375	14/01/93	02/06/93			331500000	Cancelled	See 92/93-5
			NPK201010	850	07/01/93	IMP.		14/01/93	02/06/93			129200000	Cancelled	See 92/93-5
			UREA 46%	675	97/01/93	IMP.		14/01/93	02/06/93			82350000	Cancelled	See 92/93-5
92/93-3	CAC	GROUPE ONE	NPK201010	10 000	29/03/93	IMP.	255 000 000	N/A	N/A	N/A	N/A	1520000000	N/A	Earmark cancelled.
			UREA 46%	7 000	29/03/93	IMP.	178 500 000	N/A	N/A	N/A	N/A	854000000	N/A	No L/C within
			S/A	5 000	29/03/93	IMP.	85 000 000	N/A	N/A	N/A	N/A	225000000	N/A	30 days period.
92/93-4	AMITY	IBE AFRICA	NPK201010	10 000	24.05.93	No loan	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1520000000	N/A	Earmarked.
		CAMEROUN	UREA 46%	7 279	24.05.93	No loan	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	888157321	07/06/93	Closed.
			S/A	4 500	24.05.93	No loan	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	202500000	07/06/93	Closed.
92/93-5	CAC	IBEX	NPK120620	2 125	12/05/93	Distrib	65 078 125	14/06/93				331500000	14/06/93	Open.
			NPK201010	850	12/05/93	Distrib	25 812 750	14/06/93				129200000	14/06/93	Open.
			UREA 46 %	675	12/05/93	Distrib	20 165 625	14/06/93				82350000	14/06/93	Open.
92/93-6	CAC	IBEX	NPK201010	3 000	02/06/93		78 750 000	01/07/93				456000000		Open.
			S/A	765	02/06/93		12 431 250	01/07/93				34425000		Open.
TOTAL :				58 319						2179793				

*AFRICA IMPORT cleared goods partially from Customs and out of a total subsidy of CFA 265 000 which was earmarded for them, they have requested for a disbursement of 9 960 000 which was paid on 23/04/93. Due to inability of AFRICA IMPORT to clear remaining consignment of goods, the latter was transferred in favour of IBEX ie CFA 54 305 000 to be paid to IBEX once they clear goods from Customs.

*Partial disbursement of subsidy CFA 109 065 732 for the importation of 4 500 T Urea x 4 500 CFA 20 250 000
7 279 978 x 12 200 CFA 88 815 732

Subsidy O/S for 10 000 T NPK20 10 10 x 15 200 = CFA 152 000 000.

Une explication sur les données concernant la transaction 92/93-4. Dans ce cas l'importateur, IBE Africa Cameroon, conformément à la NIG révisée (Version 5.1), importait sans l'ouverture d'un crédit documentaire d'une banque locale et par conséquent n'avait pas besoin de prendre un prêt à l'importation. Toutefois les subventions étaient versées à l'importateur.

Le Tableau B-3 indique les importations qui ont été dédouanées dans le port et donne des informations sur les fournisseurs étrangers, l'utilisation des engrais (nom des principaux distributeurs qui ont acheté l'engrais auprès de l'importateur ou l'indication que l'importateur a vendu les engrais en gros ou au détail), le coût des engrais importés et les dates d'arrivée et de dédouanement dans le port. Aussi, ce tableau exclue des transactions qui figurent sur le Tableau B-2 et qui n'ont pas abouti à des importations.

Sur le tableau B-3, les transactions numérotées sont ventilées par type d'engrais tel que pour l'exemple 92/93-1-1,2 et 3. C'est une manière pratique de présenter les données car dans un cas, la transaction 92/93-1, le sulfate d'ammonium est arrivé sur un bateau différent, tel qu'indiqué par des dates d'arrivée différentes.

Puisque la présentation de ces deux tableaux est quelque peu différente de celle utilisée lors des années précédentes, nous avons inclus des données comparables pour 1991/92 sur les Tableaux B-4 et B-5. Le total des importations, 31 600 tonnes, est légèrement différent que les 31 800 tonnes indiquées pour l'évaluation de l'année dernière. Cet écart est expliqué dans le rappel en base de page du Tableau B-4.

5. Efficacité des banques du PRSSE

Qualitativement, seule la BICIC semble vraiment comprendre la manière dont les arrangements bancaires du programme sont supposés fonctionner. Les quatre autres banques commerciales qui ont participé jusqu'à présent au programme - Meridien, Crédit Agricole, SCB/CL et Amity - dépendaient en effet de la Banque fiduciaire qui leur donnait des directives sur la manière de traiter les transactions du PRSSE. En outre, pour l'importation controversée de l'IBE, Amity semble presque avoir fait exprès que de ne donner que le strict minimum des informations demandées par la SCBC. (Voir ci-après).

6. Transaction de l'IBE

M. Khan a dit ce qu'il pensait des discussions et de la correspondance afférente à cette transaction. En revoyant les documents d'importation, la SCBC a revu la faible valeur déclarée aux douanes camerounaises, ne correspondant pas à la valeur de la facture. La SCBC a demandé des renseignements à l'Amity Bank et celle-ci n'a pas répondu. La SCBC a demandé des directives le 25 mai au CTS et a rencontré par la suite des représentants du CTS pour discuter de cette affaire. Lors de la réunion avec la SCBC, le Comité a fait savoir oralement à la SCBC qu'il fallait obtenir une clarification de la part d'Amity. Dans sa lettre datée du 27 mai adressée à la SCBC, Amity omet de donner une explication de l'écart de prix.

FERTILIZER SUB-SECTOR REFORM PROGRAM
IMPORTATION STATUS FORM
CAMPAIGN : 1992/93
DATE : 16.06.93.

Tableau B-3

Transaction NO.	IMPORTER	SUPPLIER	DISTRIBUTOR	CONTRACT DATE	CONTRACT VALUE/T	FERTILIZER TYPE	FERTILIZER QTY (T)	FERTILIZER CIF/TON	CIF VALUE	ARRIVAL DATE	CLEAR DATE
92/93-1-1	IBEX	INTERORE	Wholesaler	N/A	53 000	UREA 46%	800	50 000	40 000 000	13/11/92	20/01/93
92/93-1-2	IBEX	INTERORE	Wholesale	N/A	53 000	UREA 46 %	1 700	55 000	93 500 000	13/11/92	20/01/93
92/93-1-3	IBEX	INTERORE	Wholesaler	N/A	48 000	S/A	300	36 250	10 875 000	10/01/93	20/01/93
92/93-2-1	AFRICA IMPORT	MULTI-FOODS	SOCAIRA	17/12/92	56 500	NPK12-06-20	375	64 000	24 000 000	10/12/92	23/04/93
92/93-2-2	AFRICA IMPORT	MULTI-FOODS	SOCAIRA	17/12/92	53 700	UREA 46%	150	63 500	9 525 000	10/12/92	23/04/93
92/93-2-3	AFRICA IMPORT	MULTI-FOODS	SOCAIRA	17/12/92	56 700	NPK20-10-10	150	64 500	9 675 000	10/12/92	23/04/93
92/93-4-1	IBE AFRICA CAMEROUN	IBE TRADE CORP.	GROUPE ONC, ADIR COMPLEXE JBN/Retail	N/A	Unspecified	UREA	7 280	24 000	174 720 000	22/03/93	14/04/93
92/93-4-2	IBE AFRICA CAMEROUN	IBE TRADE CORP.	GROUPE ONC, ADIR COMPLEXE JBN/Retail	N/A	Unspecified	S/A	4 500	12 000	54 000 000	22/03/93	14/04/93
92/93-5-1	IBEX	MULTI-FOODS	Wholesale/Retail	N/A	N/A	NPK120620	2 125	64 000	136 000 000	10/12/92	23/04/93
92/93-5-2	IBEX	MULTI-FOODS	Wholesale/Retail	N/A	N/A	UREA 46%	675	63 500	42 862 500	10/12/92	23/04/93
92/93-5-3	IBEX	MULTI-FOODS	Wholesale/Retail	N/A	N/A	NPK2101010	850	64 500	54 825 000	10/12/92	23/04/93
						TOTAL :	18 905				

* CIF prices are for per metricton bulk cargo.

FERTILIZER SUB-SECTOR REFORM PROGRAM
LOAN AND SUBSIDY STATUS FORM
CAMPAIGN : 1991/1992
DATE : 31/05/93

Tableau B-4

Transaction NO.	BANK	IMPORTER	TYPE	QUANTITY EARMARKED (TONS)	EARMARK DATE	LOAN TYPE	LOAN VALUE	LOAN DISBURSE DATE	LOAN REPAY. DATE	LOAN INTEREST EARNED	LOAN CONR.	SUBSIDY AMOUNT	SUBSIDY DISBURSE DATE	STATUS
91/92-1	BICIC	IBEX	NPK120620	100	14/11/911	IMP.	28 875 000!	06/12/911	15/05/921	501 563!	62 563!	210100001	18/12/911	Closed
91/92-2	BICIC	IBEX	NPK201010	2 450	27/12/911	IMP.	71 968 750!	27.01.921	15/05/9211	381 613!	145 001!	483050001	25.02.921	Closed
		IBEX	UREA	750	27/12/911	IMP.	20 949 375!	27/01/921	15/05/921			111750001	25.02.921	Closed
		IBEX	S/A	300	27/12/911	IMP.	5 573 100!	27/01/921	15/05/921			21600001	25.02.921	Closed
91/92-3	BICIC	IBEX	NPK201010	2 600	06/03/921	IMP.	70 265 000!	07/04/921	08/10/9211	756 621!	175 663!	491400001	07/05/921	Closed
91/92-4	BICIC	IBEX	UREA	1 800	06/03/921	IMP.	50 400 000!	05/05/921	11/11/9211	268 000!	126 000!	268200001	07.05.921	Closed
			UREA	(200)*	06/03/921	IMP.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		(Cancelled)	No importation.
91/92-5	BICIC	IBEX	NPK201010	5 400	08/03/921	IMP.	172 125 000!	21/04/921	26/10/9214	303 125!	430 312!	1020600001	07.05.921	Closed
91/92-6	ISCBC/CL	ADER	NPK201010	2 000	05/05/921	IMP.	63 750 000!	12/10/921	21/04/9312	356 250!	235 625!	378000001	12/10/921	Closed
			UREA	1 000	05/05/921	IMP.	30 500 000!	12.10.921	21.04.931			149000001	12/10/921	Closed
91/92-7	CAC	AFRICA IMPORT		4 500	05/05/921	IMP.	145 125 000!	N/A	N/A	N/A	N/A	850500001	N/A	Earmark cancelled,
			NPK120620	2 000	05/05/921	IMP.	64 000 000!	N/A	N/A	N/A	N/A	382000001	N/A	no L/C within 45-day period.
			UREA 46%	1 500	05/05/921	IMP.	47 625 000!	N/A	N/A	N/A	N/A	223500001	N/A	
91/92-8	CAC	GROUPE ORE	UREA 46%	3 000	05/05/921	IMP.	73 500 000!	N/A	N/A	N/A	N/A	447000001	N/A	Earmark cancelled,
						IMP.								no L/C within 45-day period.
91/92-9	BICIC	IBEX	NPK201010	2 400	05/05/921	IMP.	72 720 000!	03/07/921	05/12/9212	938 000!	293 800!	453600001	21/08/921	Closed.
			NPK120620	1 600	05/05/921	IMP.	44 800 000!	03/07/921	05/12/921			305600001	21.08.921	Closed.
91/92-10!	CAC	PELERGE!	NPK201010	3 000	05/05/921	IMP.	80 700 000!	N/A	N/A	N/A	N/A	567000001	N/A	Earmark cancelled,
														no L/C within 45-day period.
91/92-11!	CAC	AFRICA IMPORT	NPK201010	2 475	23/06/921	IMP.	79 818 750!	N/A	N/A	N/A	N/A	467775001	N/A.	Earmark cancelled,
			NPK120620	1 100	23/06/921	IMP.	35 200 000!	N/A	N/A	N/A	N/A	210000001	N/A	no shipment within 90-DAY period.
			UREA 46%	825	23/06/921	IMP.	26 193 750!	N/A	N/A	N/A	N/A	122925001	N/A	
91/92-12!	BICIC	IBEX	NPK201010	3 200	23/06/921	IMP.	96 960 000!	21/08/921	03/03/9314	431 800!	492 400!	804800001	21/08/921	Closed.
			NPK120620	500	23/06/921	IMP.	42 000 000!	21/08/921	03/03/931			286500001	21/08/921	Closed.
			UREA 46%	500	23/06/921	IMP.	40 500 000!	21/08/921	03/03/931			223500001	21/08/921	Closed.
			S/A 21%	1 000	23/06/921	IMP.	17 500 000!	21/08/921	03/03/931			72800001	21/08/921	Closed.
91/92-13!	CAC	PELERGE!	NPK201010	3 000	23/06/921	IMP.	80 700 000!	11/09/921	18/03/9311	815 750!	201 750!	567000001	25/09/921	Closed
			TOTAL :	58 200						20844522	2163114			

* 2 000 tons of UREA earmarked but only 1 800 tons imported.

FERTILIZER SUB-SECTOR REFORM PROGRAM
IMPORTATION STATUS FORM

CAMPAIGN : 1991/92
DATE : 31/05/93.

Tableau B-5

Transac-tion NO.	IMPORTER	SUPPLIER	DISTRIBUTOR	CONTRACT DATE	CONTRACT VALUE/T	FERTILIZER TYPE	FERTILIZER QTY (T)	FERTILIZER CIF/TON	CIF VALUE	ARRIVAL DATE	CLEAR DATE
91/92-1-1	IBEX	ERGIC Int'l	Jardins de Fouabot	25.09.911	58 000	NPK12-06-20	1 100	52 500	57 750 000	09/11/91	05/12/90
91/92-2-1	IBEX	ERGIC Int'l	SPMP	05.12.911	62 875	NPK20-10-10	2 450	58 750	143 937 500	30/01/92	02/02/92
91/92-2-2	IBEX	ERGIC Int'l	SPMP	05.12.911	59 950	UREA	750	55 850	41 887 500	30/01/92	02/02/92
91/92-2-3	IBEX	ERGIC Int'l	SPMP	05.12.911	49 250	Ammonium Sulfate	300	37 155	11 146 500	30/01/92	02/02/92
91/92-3-1	IBEX	ERGIC Int'l	(Wholesale)	N/A	52 000	NPK20-10-10	2 600	54 050	140 530 000	15/04/92	06/05/92
91/92-4-1	IBEX	INTERORE	(Wholesale)	N/A	51 000	URLA	1 800	56 000	112 000 000	20/04/92	05/05/92
91/92-5-1	IBEX	INTERORE	(Wholesale)	N/A	52 000	NPK20-10-10	5 400	63 750	344 250 000	24/04/92	24/04/92
91/92-6-1	IBEX	SOCOPOIA	(Wholesale/Retail)	N/A	Unspecified	NPK20-10-10	2 000	63 750	127 500 000	03/08/92	21/08/92
91/92-6-2	IBEX	SOCOPOIA	(Wholesale/Retail)	N/A	Unspecified	UREA	1 000	61 000	61 000 000	03/08/92	21/08/92
91/92-9-1	IBEX	INTERORE	(Wholesale)	N/A	52 000	NPK20-10-10	2 400	60 750	145 800 000	02/06/92	29/07/92
91/92-9-2	IBEX	ERGIC Int'l	(Wholesale)	N/A	53 000	NPK12-06-20	1 600	56 000	89 600 000	20/07/92	26/06/92
91/92-12-1	IBEX	INTERORE	(Wholesale)	N/A	52 000	NPK20-10-10	3 200	60 750	194 400 000	02/06/92	29/07/92
91/92-12-2	IBEX	INTERORE	(Wholesale)	N/A	53 000	NPK12-06-20	1 500	60 750	91 125 000	28/07/92	28/07/92
91/92-12-3	IBEX	INTERORE	(Wholesale)	N/A	51 000	UREA	1 500	54 000	81 000 000	28/07/92	28/07/92
91/92-12-4	IBEX	INTERORE	(Wholesale)	N/A	45 000	Ammonium Sulfate	1 000	35 000	35 000 000	28/07/92	28/07/92
91/92-13	PELERGET	UNIFERT	NYCA/Retail	30/04/921	46 900	NPK20-10-10	3 000	53 800	161 400 000	31/08/92	14/09/92
						TOTAL :	31 600		838 326 500		

Avant que la SCBC n'ait pu faire avancer la question avec Amity, la lettre datée du 7 juin du CTS est arrivée à la SCBC demandant à la banque d'ignorer le problème et de procéder au paiement de la subvention. C'était en contradiction avec les propos tenus lors de la réunion précédente mais à l'évidence c'était une autorisation officiel de procéder avec le paiement. Aussi, la SCBC a fait le paiement.

Les consultants ont également revu des copies de cette correspondance. Les lettres semblent soutenir la version de M. Khan. La SCBC semble avoir rempli de manière très professionnelle sont rôle de banque fiduciaire. De plus, les demandes faites auprès l'Amity Bank sont la preuve d'un sens de responsabilité "fiduciaire" face au PRSSE, ce qui est tout à fait louable.

7. Commentaires sur la NIG et les accords interbancaires

Avant la réunion, M. Khan a préparé six recommandations d'amélioration apportées à la Notice d'Informations générales (NIG) et à l'accord interbancaire type, d'après l'expérience de l'année dernière.

Prêt de distribution : M. Khan a indiqué que le montant autorisé, tel que défini dans la NIG, n'est pas tout à fait clair dans le cadre d'un prêt qui ne couvre pas l'importation mais seulement la distribution. De plus, les procédures stipulées par la NIG pourraient par inadvertance permettre à un concurrent de connaître le coût de l'importateur. Puisque le prêt de distribution est limité à 50 % de la valeur CAF à l'importation, le concurrent pourrait trouver cette valeur en cherchant à obtenir une consignation pour un prêt de distribution.

Importation sans lettre de crédit : La NIG (IV.3, p. 4) demande la facture du fournisseur, la lettre de connaissement, le certificat de quantité et de qualité et les documents de douane. M. Khan a proposé un certificat local de SGS et a fait remarquer que sans lettre de crédit, il n'y a aucune assurance que la facture présentée soit la facture originale. Est-ce la NIG devrait en revenir à ce qui était exigé auparavant, lorsqu'une lettre de crédit était nécessaire pour toutes les importations éligibles.

Date d'expiration pour demander le paiement de subventions : La NIG a des dates limites pour les consignations mais aucune spécifiquement pour le paiement d'une subvention. Si un importateur ne réussit pas à dédouaner une partie ou l'intégralité de l'expédition, il ne peut pas recevoir la subvention. Seulement il n'y a pas de limite sur le temps qu'il faut pour dédouaner les engrais et faire cette demande. En théorie, d'après la manière dont la NIG est rédigée actuellement, il peut réclamer la subvention pendant une période de temps infinie. Et dans le cas d'un retard, la quantité de subventions affectées et bloquées n'est pas disponible pour d'autres transactions.

Une date d'expiration distincte pour le déboursement de la subvention permettrait d'éliminer cet éventuel problème. Tel que c'est le cas pour un retard causé par des événements qui n'entrent pas dans le contrôle de l'importateur, celui-ci pourrait toujours demander une prolongation au

CTS. Pour les cas raisonnables, le CTS aurait toutes les raisons de donner son accord. M. Khan a proposé une période 90 jours, analogue à la date limite de la consignation.

"Crédit unique..." : La Section V.1 de la NIG stipule que le programme de prêt du PRSSE offre une ligne unique de crédit aux importateurs ou distributeurs pour un prêt d'un montant équivalent à 50 % de la valeur CAF. M. Khan indique la Section V.3.b. pourrait fonctionner de manière à permettre à un distributeur d'obtenir un prêt pour une expédition d'engrais contre la quelle un importateur a également obtenu un prêt - d'où un financement à 100 % du même produit. On court donc le risque d'abuser le but du programme, a-t-il remarqué. Nous n'avons pas pu nous entendre lors de cet entretien sur la réelle difficulté posée par les termes de la NIG en ce domaine ou encore sur une solution pratique en vue d'y remédier.

Procédures de déboursement : La Section IV.3. permet à la Banque fiduciaire de ne débourser la subvention à la banque commerciale que sur réception d'un télex codé. M. Khan a proposé de reformuler la clause pour permettre soit un fax, soit une lettre, de la part d'un mandataire autorisé de la banque commerciale. Après en avoir discuté, nous avons convenu de proposer l'adjonction de lettres de la part de mandataires autorisés mais non les fax.

Accord BF-BC - arbitrage : Dans l'accord entre la Banque fiduciaire et les banques commerciales, l'arbitrage doit être effectué par le CTS. M. Khan a indiqué que les banques au Cameroun utilisent généralement un forum interbancaire, l'APECAM, pour arbitrer les questions de ce genre. Aussi, la suggestion d'arbitrer dans le cadre de l'APECAM semble valoir la peine qu'on l'étudie.

Action complémentaire : Ces changements proposés, dont la plupart semblent valides, seront probablement mis à l'ordre du jour du séminaire qui se tiendra à Douala à la fin de l'examen du PRSSE aux fins de discussions entre les parties concernées et, le cas échéant, d'adoption.

8. Audit de la Bank of Credit and Commerce Cameroun (BCCC)

Une des grandes recommandations de l'examen de l'année dernière demandait qu'un audit (le premier jamais effectué) soit fait des comptes bancaires du programme avec la Banque fiduciaire, la BCCC. Cette recommandation prenait une signification spéciale vu la liquidation de la banque et le scandale international qui a entouré la maison mère, la BCCI.

L'audit, en date du 21 septembre 1991, a été effectué par Akintola Williams, le correspondant local d'un important bureau comptable international (faisant partie des Six Grands). L'audit n'a révélé aucune irrégularité, certains comptes rendus omis et un très modeste sous-paiement d'intérêt au Programme. L'audit à tout particulièrement recommandé que dorénavant le CTS prépare et maintienne ses propres livres sur les comptes concernant les dépôts auprès de la Banque fiduciaire.

Par la suite, des calculs détaillés ont été faits sur les montants dus au Fonds suite au sous-paiement d'intérêt. Les calculs ont montré que les intérêts complémentaires dus aux deux banques

fiduciaires[2] pour les trois comptes bancaires du Programme s'élevaient à un total net de 3,8 millions de CFA.

Dans le cadre de leur évaluation des arrangements bancaires du Programme, les consultants ont revu le rapport des auditeurs. Ils semblent avoir abordé de manière étendue leur travail et ont fait un examen attentif des comptes. Il est bon de noter qu'en dépit de la mauvaise réputation de la BCCI, maison mère de la BCCC, les auditeurs n'ont trouvé aucune trace d'irrégularité dans les comptes du Programme auprès de la BCCC et les ajustements des taux d'intérêt sont relativement petits.

Quant aux actions demandées suite à l'audit, en début du juillet 1993, aucune n'avait été entièrement adoptée. Le CTS n'avait pas encore mis au point un ensemble de livres comptables. L'agence du Gouvernement camerounais responsable des dettes de la BCCC, le SRC, devait, sur ordre de la CAA, payer au nom du CTS l'argent dû au Fonds. Mais, aucune demande n'a encore été faite auprès de la SCBC en vue de payer le montant dû au Fonds.

En ce qui concerne l'avenir, il est important que le Programme assume une plus grande responsabilité concernant le contrôle de ses comptes bancaires et suive la recommandation des comptables en ce domaine.

[2] Après que la BCCC a été fermée par les autorités, Standard Chartered Bank Cameroun (SCBC) est devenue la Banque fiduciaire. Les calculs de l'USAID couvrent les deux institutions.

ANNEXE C

ACTIVITES DES BANQUES COMMERCIALES

1. Crédit Agricole du Cameroun (CAC)

Personnes interviewées : Thomas Helfferich, Membre du Comité de Direction
Awono Polycarpe, Sous-Directeur des Opérations bancaires
Onguene Alphonse
Ndi Ngono

Lieu/date : Yaoundé, 16 juin 1993

1.1 Transactions d'engrais

Le CAC a traité des importations d'engrais par l'IBEX et Africa Import pendant l'année. Les détails de ces transactions tel qu'indiqué par le CAC sont donnés sur les Tableaux C-1 et C-2. Le CAC a également demandé une consignation pour une importation du Groupe One, qui a été annulée par la suite. Ces transactions sont discutées ci-après :

1.2 Transaction Africa Import/IBEX

Une discussion détaillée s'est déroulée sur une importation de 4 325 tonnes d'engrais démarrée par l'un des clients du CAC, Africa Import, qui en fait a dû être aidé par un autre client, l'IBEX. A cette époque, le CAC avait ouvert la lettre de crédit pour l'importation mais savait qu'Africa Import n'était qu'une petite société sans expérience de ce segment du marché des engrais. Mais le CAC semblait rassuré par ce qui semblait une commande solide passée avec Africa Import par la coopérative UCCAO, qui est généralement vue comme la coopérative de café la mieux gérée au Cameroun et qui a un très bon standing de crédit. En fait, l'UCCAO et un grand nombre de ses coopératives membres connaissaient des problèmes financiers et certains des membres les plus solides n'avaient plus confiance dans la gestion de l'UCCAO et avaient commencé à passer des commandes d'engrais directement auprès d'importateurs. Cette tendance avait été signalée par notre évaluation annuelle de l'année dernière mais il ne semble pas que le CAC en ait eu connaissance.

Dans cette transaction, le CAC a pris une garantie de 100 % pour la lettre de crédit : 70 millions de francs CFA comme garantie au comptant d'Africa Import, 130 millions de francs CFA comme contre-garantie de la DG Bank à New York (avec en garantie une lettre de crédit de la banque de l'Indiana du fournisseur d'engrais, Multifood) et un restant de 64 millions de francs CFA devant venir de la subvention du PRSSE.

Par conséquent, le CAC a payé la lettre de crédit lorsque la lettre de connaissement FOB a été reçue mais pendant ce temps l'UCCAO, client d'Africa Import, ne voulait plus de sa commande et par la suite Africa Import n'a pas pu obtenir l'argent nécessaire pour dédouaner les engrais.

Tableau C-1

Banque Commerciale Table 1
Déboursements des Subventions et des Prêts à l'Importation

Nom de la Banque CREDIT AGRICOLE DU CAMEROUN

Importateur: AFRICA IMPORT

Campagne 1992/1993

Type D'Engrais	Tonnes	Valeur ('000 FCFA)	L/C Date	Subvention Montant ('000 FCFA)	Date Déboursé. Subvention	Prêt à L'Import. Montant ('000 FCFA)	Date Déboursé. Prêt	Date de Remboursement
NPK 12.06.20	375	22.968	02/9/92	1.830	23/4/93	76.562	13/01/93	26/5/93
NPK 20.10.10.	150	7.500	02/9/92	2.280	23/4/93	30.375	13.01.93	26/5/93
UREE 46 %	150	8.962	02/9/92	5.850	23/4/93	24.647	13.01.93	26/5/93
TOTAL				9.960		131.584		

NB : Le prêt AFRICA IMPORT a été accordé pour la totalité des engrais, soit 4.325 tonnes, pour un montant de FCFA 131.584.375 à échéance initiale au 12.7.93, mais remboursé par anticipation le 26/5/93 ; Tandis que la subvention n'a été accordée que pour la quantité dédouanée figurant dans ce tableau, soit 675 tonnes.

Tableau C-2

Banque Commerciale Table 1

Déboursements des Subventions et des Prêts à l'Importation

Nom de la Banque. CREDIT AGRICOLE DU CAMEROUN

Importateur: IBEX CAMEROON — Campagne 1992/1993

Type D'Engrais	Tonnes	Valeur ('000 FCFA)	L/C Date	Subvention Montant ('000 FCFA)	Date Débourst. Subvention	Prêt à L'Import. Montant ('000 FCFA)	Date Débourst. Prêt	Date de Remboursement
NPK 12.06.20.	2.125	130.156	02/9/92	33.150	14/6/93	65.078	14/6/93	11/12/93
NPK 20.10.10.	850 3.000	51.637 157.500	02/9/92 25/5/93	12.920 45.600	14/6/93 -	25.818 78.750	14/6/93 - -	11/12/93 -
UREE 46 %	675	40.331	02/9/92	8.235	14/6/93	20.165	14/6/93	11/12/93
SULFATE D'AMONIUM	765	24.862	25/5/93	3.442	-	12.431	-	-
TOTAL				103.347		202.242		

N.B. Les quantités d'engrais N.P.K 12.06.20, N.P.K. 20.10.10 et UREE 46% objet de la L/C du 02/9/92 soit 3.650 tonnes représentent les quantités non dédouanées par AFRICA IMPORT et dont le relais a été pris par IBEX, après remboursement par anticipation du prêt AFRICA IMPORT à la date du 25/6/93.

Toutefois, une solution à l'amiable a pu être trouvée entre le CAC, Africa Import, la Banque fiduciaire et l'IBEX. Africa Import avait suffisamment de fonds pour payer pour quelques 675 tonnes d'engrais. L'IBEX a pris les 3 650 tonnes qui restaient. Techniquement, la transaction d'Africa Import était remboursée par anticipation et l'IBEX en démarrait une nouvelle.

L'IBEX a ensuite fait une demande d'un prêt d'importation auprès du CAC mais celui-ci ne pouvait être accordé tant que le prêt d'Africa Import n'était pas remboursé par le CAC. Cela fait, le CAC a eu l'approbation d'accorder un nouveau prêt à l'IBEX (au début la Banque fiduciaire l'a désigné comme un prêt de distribution mais en fait il est similaire à tout autre prêt à l'importation). Ce prêt de 111 millions de francs CFA à l'IBEX est encore en cours. Les détails de la transaction sont présentés dans l'Annexe B.

Le CAC et Standard Chartered, la Banque fiduciaire, ont trouvé apparemment une solution technique efficace à un problème bancaire épineux touchant à des questions juridiques et aux lettres de crédit. Outre l'enseignement technique, le CAC indique qu'il comprend à présent la leçon intangible du crédit : même avec une garantie de 100 %, la banque doit vérifier la solidité des contacts et des compétences de marketing de l'importateur.

En fait, malgré les sécurités entourant cette transaction, le CAC était partiellement à la merci du client. Pour restructurer la transaction, il fallait d'abord qu'Africa Import convienne de mettre la lettre de crédit au nom du CAC. Si Africa Import n'avait pas été d'accord il aurait été très difficile, pour des questions pratiques, pour le CAC d'obtenir rapidement un contrôle juridique de la situation pour revendiquer et revendre l'engrais et/ou restructurer la transaction.

Pour limiter autant que possible les risques attachés au crédit, le CAC dans le cadre de ces transactions essaie d'obtenir des traites émises dans le cadre d'un accord notarié, entre l'acquéreur et le vendeur, traites endossées à l'ordre de la banque. C'est la structure derrière le crédit en cours de l'IBEX. La banque préfère de loin cette structure plutôt que de demander par exemple une garantie sur des biens fixes ou d'autres biens tangibles. Avec un crédit établi sur des traites endossées, la banque obtiendrait sans problème les fonds en cas de problème de crédit. En revanche, avec des garanties tangibles, la banque devait procéder aux recours en justice avec tous les retards inévitables ainsi que les garanties qui ne sont pas toujours certaines dans le cas d'une vente forcée.

1.3 Transactions du Groupe One

Au départ, le CAC avait fait la demande de consignation pour des importations d'engrais de la part du Groupe One, dont le financement est à présent retenu à Amity Bank. Le CAC a examiné le contrat entre Groupe One et l'IBE pour une réassurance du risque de crédit. Mais le CAC était arrivé à la conclusion que le Groupe One aurait du mal à écouler les engrais. Puisque l'IBE offrait des modalités de paiement qui diminuaient en fait le coût de Groupe One a un niveau quasi nul, il n'y avait pas de problème pour "financer" l'importation. Le CAC n'a pas ouvert la lettre de crédit pour Groupe One et par conséquent, le CAC n'a pas eu de risque bancaire avec ce groupe.

Lorsque le Groupe One a cherché à confier les affaires bancaires (c'est-à-dire les paiements et un prêt possible du Fonds de crédit à l'Amity Bank) le CAC n'avait pas de risque de crédit à couvrir et a accepté sans faire d'histoires. Le CAC n'a même pas cherché à récupérer les coûts ou commissions liés à la demande de consignation. Si on sait lire entre les lignes de l'explication donnée par le CAC, il est évident qu'il n'était pas très impressionné par les capacités actuelles et la situation financière de Groupe One.

1.4 Information financière, actionnaires

La croissance de la banque continue à un très bon rythme : le capital est à présent à 32 milliards de francs CFA, presque 70 % de plus que l'année dernière. Les encours des prêts s'élèvent à un total de 19 milliards de francs CFA, les dépôts sont de l'ordre de 22 milliards de francs CFA, les fonds de capitaux de 4,8 milliards de francs CFA (position solide pour une petite banque de ce type). Les prêts à terme (arrivant à maturité après une année) s'élèvent à un total de 7-8 milliards de francs CFA dont plus de la moitié sont des prêts garantis par le Gouvernement pour les fonctionnaires (financement d'installations et meubles). Actuellement le CAC a quatre filiales et a l'intention d'ouvrir environ quatre filiales l'année prochaine et pratiquement autant de succursales à temps partiel situées toutes à l'ouest du Cameroun.

La DEG, agence du Gouvernement allemand, détient 18 % du capital et a trois votes au sein du Conseil d'administration. Le Gouvernement camerounais détient directement 45 % du capital et 35 % en plus sont détenus par le parapublic. M. Helfferich a indiqué que l'Etat aimerait diminuer sa part l'année prochaine. Techniquement, cela se ferait par le biais d'un swap dette/fonds propres pour dettes en cours que le Gouvernement ne peut rembourser.

M. Helfferich a insisté sur le fait que le Gouvernement du Cameroun et ses services ont scrupuleusement respecté l'accord passé avec le Gouvernement allemand, stipulant aucune interférence avec les décisions de la banque concernant le crédit ou les dépôts. Aussi, malgré la part d'actions élevée que détiennent l'Etat et le parapublic dans la banque, la gestion quotidienne de la banque se fait paradoxalement sans interférence du Gouvernement.

1.5 Intérêt pour le rôle de Banque fiduciaire

Le CAC est l'une des cinq banques voulant prendre le rôle de Banque fiduciaire (BF) dans le cadre du programme de la facilité de prêts à moyen terme. Au moment de notre réunion, la décision était confiée à la Caisse autonome. L'année dernière, le CAC avait fait une demande en vue de devenir la Banque fiduciaire pour le PRSSE lorsque le programme cherchait à remplacer la BCCC. Mais la demande n'a pas été acceptée. M. Helfferich a vivement souligné que le CAC est très intéressé à être désigné comme Banque fiduciaire dans le cadre du programme à moyen terme mais n'est pas intéressé du tout à devenir un prêteur aux termes du programme.

Le CAC est au courant des intérêts de trois groupes d'investisseurs dans une usine de mélanges en gros. De fait, elle a déjà reçu un dossier concernant cette affaire de la part de Farida (dossier

non demandé). Vu les volumes d'engrais en question, la banque ne pense pas qu'il faille plus d'une usine de ce type. M. Helfferich pense que c'est l'IBEX qui est la mieux qualifiée vu les cinq ans d'expérience sur le plan importation et marketing d'engrais. Il a noté que l'usine de l'IBEX serait trois à quatre fois plus grande que celle prévue par Ferida.

1.6 Taux d'intérêt

Actuellement, les taux des intérêts pour les prêts agricoles sont fixés à 19 % nets d'impôts, 22 % tout compris. A l'évidence peu de projets d'investissement, qu'ils soient agricoles ou autres, ont un taux de rendement qui justifie un tel taux à l'emprunt. (M. Helfferich a indiqué que certains projets d'élevage de volaille et de bovin pourraient néanmoins avoir un tel rendement.) Aussi la banque est en train de discuter avec les autorités un mécanisme de subvention des taux d'intérêt pour le crédit rural qui permettrait de diminuer les taux à 10-14 %. Le financement pour la subvention des prêts au crédit rural proviendrait d'impôts sur tous les prêts bancaires (environ 3 % au total).

1.7 Perspectives de dévaluation du Franc CFA

M. Helfferich a indiqué que la dévaluation n'apporterait aucun avantage à moins que des mesures restrictives ne soient adoptées simultanément. A son avis, il ne fait aucun doute que la dévaluation aiderait les exportations dans le court terme. Evidemment, les problèmes se situent au niveau de l'effet sur les prix des importations. La classe moyenne des salariés dans les zones urbaines et les fonctionnaires verraient diminuer leur niveau de vie suite à des taux plus élevés à l'importation.

De l'avis de M. Awono, toute décision de dévaluation du franc CFA devrait également tenir compte des réponses possibles au Nigéria. A son avis, la naira pourrait être dévaluée le jour suivant la dévaluation du franc CFA. Dans ce cas, il pensait que la dévaluation du franc CFA ne servirait pas à grand'chose puisque le commerce avec le Nigéria continuerait à être négativement affecté et la contrebande continuerait.

1.8 Subventions du PRSSE

Les représentants officiels du CAC étaient préoccupés par la suspension éventuelle des subventions d'engrais l'année prochaine. Ils pensaient que l'effet pouvait être désastreux sur la production de café, tout particulièrement en cas de dévaluation. A leur avis, un ratio des prix d'engrais au prix du café devrait être établi comme parité et des moyens devaient être trouvés pour maintenir indéfiniment cette parité par le biais de subventions.

2. BICIC

Personne interviewée : Arthur Kamssue, responsable adjoint au Crédit
Lieu/date : Douala, 24 juin 1993

2.1 Transactions d'engrais

La BICIC a traité d'une transaction pendant l'année, une importation de l'IBEX de 2 800 tonnes. Le Tableau C-3 présente la ventilation par type et valeur. Le prêt à l'importation a été déboursé le 13 janvier 1993 et est exigible au 13 juillet 1993. L'importation s'est faite en deux expéditions, la première est arrivée de 13 novembre 1992 et la seconde, le 10 janvier 1993. La subvention a été déboursée par la BICIC à l'IBEX le 3 février une fois que les deux expéditions avaient été dédouanées.

La garantie exigée par la BICIC était, chose inhabituelle, inférieure à 100 % de couverture du risque. Un acompte a été payé et la BICIC a déposé la subvention sur un compte bloqué. Les paiements dans le cadre du contrat de vente de l'IBEX se feront à la BICIC (ce qui signifie que l'IBEX ne pourra pas toucher ces paiements tant que le prêt n'est pas remboursé). Les conditions sont relativement favorables et en fait les intérêts des prêts de l'IBEX sont diminués de part les intérêts que rapporte le paiement de la subvention bloquée. La BICIC a également géré une importation non subventionnée d'engrais pour l'IBEX.

Un des éventuels importateurs a demandé à la BICIC d'émettre une lettre de crédit révocable et, une fois la subvention payée, de révoquer la lettre de crédit. M. Kamssue a refusé. (Sous l'angle du PRSSE, ceci est un exemple parfait montrant comment une banque commerciale peut jouer le rôle de "policier" aidant à sauvegarder l'intégrité du programme).

2.2 Portefeuille des prêts de la banque

La BICIC a été "restructurée" et non pas "recapitalisée" et par conséquent détient toujours un nombre importants de prêts non recouvrables (60 milliards de francs CFA sur un portefeuille total de 175 milliards de francs CFA).

Par le passé, la BICIC a observé une politique prudente en ce qui concerne les provisions pour créances douteuses. Les prêts de l'Etat ont déjà été provisionnés à un niveau de 45 % ; l'objectif de la banque est 60 %. Pour y arriver, la banque est en train de négocier un programme d'échange de prêts avec le SRC. Actuellement, les prêts à l'Etat et au parapublic s'élèvent à environ 60 milliards de francs CFA, c'est-à-dire pas loin du tiers du bilan total de la banque.

2.3 Relations entre Banque fiduciaire et banque commerciale

Nous avons demandé l'avis de M. Kamssue sur les formes de communication acceptables entre la Banque fiduciaire et les banques commerciales. Actuellement, la NIG ne permet que l'échange de télex testés. Il a confirmé que c'était peu pratique puisque souvent la banque traitant l'importation - par exemple la BICIC à Douala - ne dispose pas de mécanismes de tests avec la Standard Chartered (SCBC) à Yaoundé.

Nous lui avons demandé ce qu'il pensait de l'utilisation des messages par fax. Il a fait remarqué qu'au Cameroun, comme dans maints autres pays, le message par fax n'a pas de valeur juridique.

Tableau C-3

Commercial Bank Table 1
Subsidy and Importation Loan Disbursements

Name of Bank: BANQUE INTERNATIONALE POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE DU CAMEROUN "B I C I C"

Importer: IBEX Sarl

Fertilizer Type	Tons	Value ('000 FCFA)	L/C Date	Subsidy Amount ('000 FCFA)	Date Subsidy Disb.	Import Loan Amount ('000 FCFA)	Date Loan Disb.	Date Loan Repaid
UREE 46%	800	40 000	10.11.92	9 760	03.02.93	20 000	13.01.93	-
UREE 46%	1 700	93 500	14.12.92	20 740	03.02.93	46 750	13.01.93	-
S/A 21%	300	10 875	14.12.92	1 350	03.02.93	5 437	13.01.93	-

Il pensait qu'on pouvait améliorer l'état des choses en amendant la NIG en autorisant l'utilisation d'une lettre signée par un mandataire dûment habilité. La chose est faisable du point de vue opérationnel puisque les banques disposent de livres de signatures des autres banques même si elles n'ont pas de mécanismes de tests.

3. Meridien Bank BIAO (BMBC)

Personne interviewée : Ferdinand Ngong-Kemoum, Service des Entreprises
Lieu/date : Douala, 24 juin 1993

3.1 Transactions d'engrais

La BMBC n'a pas participé à la campagne de 1992/93. L'IBEX est un client de la banque mais pas en ce qui concerne les transactions du PRSSE. Il y a également eu une petite transaction pour l'ADIR.

M. Ngong nous a indiqué qu'il y a eu des problèmes avec une transaction de l'IBEX et qu'il était déçu par la manière dont l'IBEX travaillait. L'IBEX avait un léger débit (20 millions de francs CFA) après la conclusion d'une transaction d'importation faite il y a un an mais n'avait toujours pas payé bien que, selon M. Ngong, l'IBEX ne contestait pas sa dette envers la banque. Les intérêts de découvert continuent à s'accumuler faisant que l'encours total s'élève à présent à 30 millions de francs CFA.

La poursuite judiciaire de la CAMATREX n'est toujours pas résolue et le NWCA n'a jamais reçu son argent payé pour des engrais qui n'ont pas été livrés.

En organisant un crédit pour l'importation d'engrais, la banque n'assigne plus de valeur aux engrais eux-mêmes aux fins de garantie. En effet, il n'est guère pratique pour une banque d'envisager de saisir les engrais et de les vendre. C'est là un exemple de normes plus strictes pour les garanties. M. Ngong s'est rappelé qu'en 1988-89, la banque ne demandait à titre de garantie que 30 % au comptant, plus la subvention, plus la "valeur" de l'engrais.

3.2 Contexte bancaire

Le système bancaire dans son ensemble a de plus en plus de problèmes de liquidité. La gestion des grandes banques subit probablement encore l'influence de l'Etat qui possède une partie très importante de leurs capitaux. Seul le Crédit Lyonnais et Meridien parmi les grandes banques sont vraiment privées du point de vue capitaux et gestion.

Les superviseurs bancaires de la COBAC viennent de passer deux semaines à la Meridien. Ils donnent une impression de réel professionnalisme, changement heureux par rapport au passé. La direction de la banque saura bien vite si cela se vérifie dans la pratique une fois que les comptes rendus de la COBAC ont été complétés et distribués. M. Ngong a indiqué que la COBAC rend

compte à la BEAC régionale, ce qui explique probablement leur apparente indépendance de jugement.

3.3 Crédit à moyen terme

Plusieurs crédits "à moyen terme" sur le bilan de la Meridien (14 milliards de francs CFA) étaient auparavant des crédits "à court terme" mais ils ont été rééchelonnés ou simplement reclassés. Ainsi, faut-il moins de provisions pour ces crédits.

La banque a deux grands critères pour évaluer les demandes de crédit à moyen terme. Premièrement, est-ce que le projet à financer a une solidité technique ? Deuxièmement, est-ce que l'entrepreneur est personnellement impliqué dans la réussite du projet et dispose-t-il de la solidité financière pour pouvoir faire face aux inévitables surprises et complications qui se présentent tout au long d'un projet à moyen terme ? Actuellement, il est difficile de trouver des demandes de crédit qui satisfassent à ces critères.

M. Ngong a confirmé que la BEAC revoit les propositions de crédit à moyen terme d'une banque pour voir quels sont les risques avant d'approuver leur réescompte. Il est inévitable que les critères de la BEAC soient légèrement différents de ceux de la banque commerciale puisqu'ils cherchent surtout à voir si le bilan de la banque peut supporter un autre prêt à moyen terme. L'approbation d'un tel prêt par la BEAC inclut une stipulation pour une marge de prêt maximum que peut prendre la banque commerciale.

Nous avons discuté avec M. Ngong de la manière dont le PRSSE pouvait structurer sa facilité de prêts à moyen terme pour diminuer les risques de prêts. Comment le PRSSE peut-il profiter de la supervision de la BEAC concernant les prêts à moyen terme des banques ? Conclusion : il serait logique que la facilité de prêts à moyen terme stipule que les prêts présentant les conditions requises doivent d'abord être approuvés aux fins de réescompte par la BEAC.

La SGBC et la BICIC, qui n'ont pas été "privatisées", avaient les pires résultats. La BMBC a accès au mécanisme de réescompte de la Banque centrale et de fait les accords de prêts avec les clients stipulent que le prêt sera accordé "à la condition que la Banque centrale réescompte le prêt". Selon M. Ngong, la BEAC se plaint qu'il n'y ait pas assez de projet banquable qui lui sont présentés.

4. Amity Bank

Personnes interviewées :	Lawrence L. Tasha, Directeur général Thomas T. Amibang, Trésorier J.J. Quan, Directeur administratif et financier
Lieu/date :	Douala, 24 juin 1993

4.1 Transactions d'engrais

Amity Bank est la banque qu'utilise IBE Africa Cameroon, l'importateur de 7 280 tonnes d'urée et de 4 500 tonnes de sulfate d'ammonium qui sont arrivées de 22 mars 1993. Les importations de l'IBE, telles qu'indiquées par l'Amity Bank, sont données sur le Tableau C-4 ci-joint. Tel que noté dans le présent rapport, ces engrais ont été importés en gros de l'Ukraine à des prix très faibles : 16 500 francs CFA par tonne pour le sulfate d'ammonium et 36 200 francs CFA par tonne pour l'urée.

Les subventions pour cette expédition ont été payées à l'IBE par le biais de l'Amity Bank le 9 juin 1993. La Banque fiduciaire indique que l'IBE a consigné des subventions pour une importation supplémentaire de 20-10-10 le 24 mai 1993, mais les engrais n'ont pas encore été commandés par l'IBE. Selon la NIG revue, la consignation expire après 30 jours si aucun connaissement n'est émis à ce moment-là. Aussi, cette consignation n'est techniquement plus valable. L'IBE a indiqué à Amity qu'ils sont "en train de prendre les dispositions nécessaires pour l'expédition et que nous vous faxerons la preuve d'expédition".

4.2 Transaction Groupe One/IBE

La transaction du Groupe One/IBE pour laquelle Amity est la principale banque commerciale a été revue très en détail. Tout au long, le personnel d'Amity a prétendu qu'ils ont agi comme ils devaient le faire. Ils ont maintenu que la question des paiements des droits de douane ne relève pas de leurs compétences. Ce n'est pas à eux qu'il revient de contrôler des problèmes de droits de douane, du moment que les documents semblent en ordre.

Comme Amity est une banque nouvellement créée, elle ne présentait pas les conditions requises pour être une banque commerciale dans le cadre du PRSSE du moment que l'importateur devait utiliser la procédure de la lettre de crédit pour pouvoir importer. C'était le cas pour Groupe One. Le Groupe One était déjà un client d'Amity Bank, tel qu'indiqué par le personnel d'Amity Bank mais Groupe One avait besoin d'une lettre de crédit et par conséquent, ils ont contacté le Crédit Agricole. Lorsque le CTS a amendé la NIG, faisant que les importateurs n'avaient plus l'obligation d'utiliser une lettre de crédit, Amity présentait les conditions requises. Cela explique pourquoi ils sont intervenus au moment de la transaction de l'IBE puisque l'IBE était déjà un client d'Amity.

M. Quan a indiqué que c'était la coutume de contrôler le standing de IBE Group Inc. par le biais d'un correspondant à New York lorsque le compte de l'IBE a été ouvert. L'IBE est un groupe privé, aussi ne dispose-t-on que de peu d'informations du domaine public. L'IBE est une société commerciale avec un chiffre d'affaires s'élevant à plusieurs centaines de millions de dollars par an, intervenant surtout en Amérique latine et en Europe de l'Est.

IBE Africa Cameroon a été enregistrée comme une S.A.R.L. au "début de 1993". Elle est détenue à 65 % par IBE Group Inc. et à 35 % par ENTRECOM International, entreprise établie au Nigéria. A ce jour, les importations d'engrais sont les seules activités réalisées par IBE

Tableau C-4

Banque Commerciale Table 1

Déboursements des Subventions et des Prêts à l'Importation

Nom de la Banque..AMITY BANK CAMEROON S.A.

Importateur:...IBE AFRICA CAMEROON

Campagne 1992/1993

Type D'Engrais	Tonnes	Valeur ('000 FCFA)	L/C Date	Subvention Montant ('000 FCFA)	Date Déboursé. Subvention	Prêt à L'Import. Montant ('000 FCFA)	Date Déboursé. Prêt	Date de Remboursement
AMMONIUM SULPHATE	4500	74 250	-	20 250	09/06/93	-	-	-
UREA	7279,978	263 535	-	88 815	09/06/93	-	-	-
	11779,978	337 785		109 065				

AMITY BANK CAMEROON S.A.
B.P. [illegible] Douala, Cameroon

Cameroun dont Amity ait connaissance. On a longuement discuté de la question des droits de douane. Nos hôtes ont indiqué qu'ils étaient surpris de ce que la Banque fiduciaire soulève la question et ont dit qu'en fait le sujet ne relevait pas des affaires de la Banque fiduciaire ou d'Amity Bank. Lorsqu'on lui a posé la question M. Quan a admis qu'après avoir reçu la demande de la Banque fiduciaire, ils ont posé des questions à ce sujet à l'IBE. C'est à ce moment là qu'ils ont appris que l'IBE pensait que les droits de douane devaient être payés par rapport à la valeur des engrais, sur la facture, moins la subvention (anticipée).

4.3 Opérations bancaires

M. Tasha, à l'évidence content, a indiqué que l'Amity Bank avait son premier profit mensuel plus tôt que prévu et continuait à être rentable. D'après lui, cette réussite est due au contrôle des coûts et à des prêts accordés de manière très prudente -- en fait, relativement peu de prêts. Normalement, la banque est en position de trésorerie positive et place ses liquidités auprès d'autres banques. La BEAC paye 9,75 % sur les dépôts avec des maturités fixes de 10, 20 ou 30 jours. L'autre banque de dépôt importante pour Amity Bank est le Crédit Lyonnais où ils peuvent faire des placements très brefs, de 24 heures même, et dont les taux sont également fixés à 9,75 % par an.

4.4. Facilité de prêts à moyen terme du PRSSE

M. Tasha a recommandé que la NIG pour la facilité de prêts à moyen terme ait un plafond sur la marge de prêt autorisé qu'une banque commerciale pouvait demander à l'emprunteur. Il a proposé un maximum de 7 %. Nous avons eu une bonne discussion à ce sujet. Premièrement, sans plafond, les banques seraient trop tentées de demander le maximum possible qui est de 20 % par an. C'est tout simplement trop élevé pour un projet industriel qui démarre (ou qui doit survivre). Deuxièmement, si la facilité de prêt à moyen terme accorde à la banque prêteuse un coût des fonds inférieur à celui du marché, le plafond ne deviendrait pas forcément le plancher (c'était notre argument de la discussion d'aujourd'hui) et il y aurait une certaine concurrence entre les banques cherchant à faire une bonne affaire, etc.

Autres points pertinents : la BEAC avait l'habitude de fixer des marges pour les prêts à terme des banques. Elle ne le fait plus. La marge la plus récente à la BEAC était 7,5 %. Le coût marginal actuel des fonds pour Amity est d'environ 10 % par an et la marge classique sur les prêts est de 7-8 %. Vu les conditions d'aujourd'hui, M. Tasha a indiqué qu'il ferait un prêt à moyen terme avec un taux fixe et non un prêt à taux variable.

Du moins aux fins de la discussion, Messrs. Tasha et Quan semblaient penser qu'une banque pouvait être amenée à faire un prêt à moyen terme pour un projet d'engrais si la facilité de prêts à moyen terme diminue de moitié leur coût de l'argent pour la moitié de la quantité de prêts. Dans les conditions actuelles et en adoptant l'idée de M. Tasha d'une marge maximum de 7 %, cela signifierait un taux combiné pour l'emprunteur d'environ 14,5 %. Ils pensaient que cela serait chose possible.

Enfin, Amity a très naturellement posé la question de savoir si la NIG pour la facilité de prêts à moyen terme devait stipuler l'utilisation de lettres de crédit lorsque des importations d'équipement, etc., étaient financées. Ils préféraient que ce ne soit pas le cas.

5. SCB Crédit Lyonnais Cameroun (SCB/CL)

Personne interviewée : Jose Gramage, Directeur régional
Lieu/date : Douala, 23 juin 1993

5.1 Données générales

La SCB/CL est généralement considérée comme l'une des grandes banques camerounaises avec le plus de liquidité. Jusqu'à présent elle n'a participé qu'une seule fois au PRSSE, traitant une importation pour l'ADER il y a deux campagnes. La banque est également l'une des cinq candidates au rôle de Banque fiduciaire dans le cadre de la facilité à moyen terme qui est proposée. M. Gramage ne semblait pas connaître directement le programme. M. Gramage lui-même, un expatrié français, est ici depuis trois ans et semble très bien connaître les pratiques bancaires locales.

Aussi nous avons profité de l'occasion de la réunion pour discuter avec lui de certaines idées concernant la structuration de la facilité à moyen terme et pour lui parler du programme lui-même ainsi que de la manière dont sa banque pourrait participer.

5.2 "Arbitrage" des différences entre les banques commerciales et la Banque fiduciaire

Dans le cadre des procédures utilisées pour le programme à court terme, c'est au CTS qu'il revient de régler les différences éventuelles entre les banques commerciales et la Banque fiduciaire. Lors d'une réunion tenue la semaine dernière, la Banque fiduciaire a proposé de trouver un arbitre plus neutre et a suggéré un groupe bancaire professionnel, l'APECAM.

M. Gramage a indiqué que l'APECAM ne convenait pas vraiment à ce rôle. L'APECAM est simplement l'association des banquiers locaux (y compris les établissements financiers spécialisés). Ses réunions comprennent généralement les directeurs des banques qui parlent de thèmes et de problèmes d'intérêt commun. Ses décisions n'ont pas force juridique. M. Gramage a mentionné des cas où des banques individuelles ont refusé de se conformer à certaines stipulations, de leur propre accord. A son avis, le système juridique (avec ses éventuelles imperfections) serait le seul arbitre valable en cas de litige entre la Banque fiduciaire et les banques commerciales.

5.3 Assurance des dépôts, supervision bancaire

Le Cameroun n'a pas de système d'assurance des dépôts soit par le biais d'une institution spécifique comme la FDIC aux Etats-Unis ou un arrangement interbancaire parrainé par l'Etat

tel que c'est le cas en France. La Commission bancaire, la COBAC, intervient actuellement au niveau de la supervision bancaire. Le siège du Crédit Lyonnais rappelle constamment aux responsables régionaux (comme M. Gramage) de maintenir des normes de crédit élevées pour ne pas être mal vus à la COBAC. Il est un fait que la position financière des banques dans le contexte actuel du pays les met presque toutes en situation d'irrégularité technique, par rapport à certains ratios de bilan, mais elles prennent à présent sérieusement la supervision de la COBAC. La permission que doivent avoir les banques commerciales pour avoir accès au mécanisme de réescompte à la Banque centrale renforce l'étroite supervision de la part des autorités concernant les activités de prêt des banques. Paradoxalement (tel que nous l'a indiqué un représentant de l'aide française à Yaoundé) la SCB/CL n'a pas actuellement accès au réescompte de prêts à court terme à la BEAC car sa situation financière est meilleure que celle de la plupart des autres banques. Pour les autres banques, les crédits aux grandes entreprises et aux autres emprunteurs sont examinées au cas par cas. A la BEAC les crédits faits à des entreprises jugées non solvables ne peuvent pas être réescomptés.

5.4 Crédits à moyen terme dans le cadre de la facilité du PRSSE

Pour les crédits à moyen et à long terme, la SCB/CL, ainsi que d'autres banques, peuvent réescompter les crédits jugés de qualité acceptable. Lorsque la BEAC juge que le risque est trop grand, ce privilège n'est pas accordé[1]. Le taux de réescompte actuel est de 9,75 %. Pour illustrer l'importance relative des prêts à terme à la SCB/CL, M. Gramage a indiqué que son portefeuille total de prêts (y compris les découverts) s'élève à 69 milliards de francs CFA dont 14 milliards sont dans du moyen ou long terme.

En analysant les demandes de crédit à moyen et à long terme. les banques camerounaises se concentrent généralement sur deux points uniquement : est-ce que le projet qui est financé est rentable ? comment la banque peut-elle structurer l'opération de sorte à intercepter tous les mouvements de trésorerie possibles (hors du contrôle de la société) jusqu'au remboursement du prêt ? Comme le soulignait M. Gramage, cette dernière préoccupation des banques souvent n'est pas dans le meilleur intérêt des clients. M. Gramage a également indiqué, commentaire légèrement surprenant, qu'on se préoccupe moins d'évaluer les garanties des crédits à terme qu'on ne le fait en Europe.

Le meilleur taux pour les prêts moyen et long terme au Cameroun s'élève généralement à 15,25 % par an plus taxes. Le taux annuel habituel est de 18 % plus taxes. Techniquement, la taxe est calculée en deux étapes : 10,99 % du taux hors taxe ; taux forfaitaire de 1 % est ajouté à la somme du taux bancaire plus les 10,99 %. Le principal avantage de la structure de la facilité à moyen terme, tel qu'envisagée actuellement, serait de diminuer le coût de financement pour la banque créancière à un taux inférieur au taux de réescompte de la BEAC. D'où un taux total qui serait moins exorbitant pour l'emprunteur.

---

[1] Aussi la Banque centrale émet-elle en fait un jugement de crédit indépendant sur les prêts à moyen et long terme. La facilité de prêts à moyen terme pourrait profiter indirectement de cette pratique en demandant que les prêts soient approuvés pour réescompte à la BEAC avant de devenir éligibles pour la FPMT.

Une fois mis au courant des principales caractéristiques de la FPMT, M. Gramage s'est montré intéressé. Un des clients de la SCB/CL qui distribue actuellement des aliments pour bétail, la Société Provanderie du Cameroun, pourrait être intéressé par l'adjonction d'une usine de mélange et de mise en sac d'engrais. M. Gramage a proposé de nous envoyer le nom d'un contact avant notre départ de Douala pour que nous puissions rendre visite à la société pendant notre déplacement de la semaine prochaine.

6. Standard Chartered Bank Cameroon S.A. (SCBC), Siège de Douala

Personne interviewée : John Taylor, Responsable administratif et financier
Lieu/date : Douala, 24 juin 1993

6.1 Données générales

La réunion a été arrangée pour revoir certains aspects du contexte bancaire actuel. M. Taylor est un expatrié de longue date travaillant pour le groupe Standard Chartered. Il était en poste en Lybie avant d'arriver au Cameroun il y a trois ans. A la SCBC, il est responsable des audits et des contrôles internes ainsi que des paiements nationaux et internationaux.

6.2. Système bancaire

M. Taylor a confirmé les commentaires des autres banquiers concernant l'imminence d'une crise de liquidité. Pratiquement chaque semaine, une banque a des problèmes à faire la compensation de ses chèques auprès des autres banques. Souvent, une banque qui a des problèmes autorise juste les chèques pour lesquels elle dispose de montants suffisants, puis quitte la séance de compensation. Si les choses se passent vraiment mal, la banque risque tout simplement de ne pas se présenter à la compensation ce jour-là. Les cas les plus connus parmi les grandes banques sont la BICIC et la SGBC, bien qu'ils semblent avoir moins de problèmes depuis deux ou trois semaines.

Il est inévitable qu'au fur et à mesure que les choses se détériorent, les problèmes des banques et les difficultés se répercuteront même sur celles qui sont les mieux gérées puisqu'elles sont toutes reliées entre elles par les systèmes de paiement.

M. Taylor n'est pas très optimiste dans le court terme. Le problème financier du Gouvernement est au cœur des problèmes immédiats que rencontrent les banques - les salaires des fonctionnaires sont versés avec de plus en plus de retard chaque mois et parfois le paiement n'est fait que partiellement (quelques fonctionnaires n'ont pas touché de salaires depuis deux ans). Les problèmes politiques actuels ne font qu'aggraver cet état de chose.

Il est intéressant de noter que M. Taylor a confirmé la surévaluation du franc CFA. Récemment, il a donné un jour de congé à un de ses employés qui voulait acheter une moto. L'employé

désirait rendre visite à sa famille à l'ouest du Cameroun où les motos qui viennent du Nigéria coûtent 25 % de moins qu'à Douala.

6.3 Supervision du système bancaire

M. Taylor est tout à fait impressionné par la qualité et la compétence des inspecteurs de la nouvelle commission bancaire, la COBAC. Ses inspecteurs ont passé quelques semaines dans sa banque récemment, posant les bonnes questions, allant toujours au fond des choses, en un mot, ce sont de vrais professionnels. Des inspections ponctuelles sont faites à présent par surprise et les inspecteurs cherchent vraiment à examiner certains domaines tels les transactions en devises étrangères.

De même les nouvelles réglementations émises occasionnellement par la COBAC sont exactes et réalistes. Auparavant les réglementations étaient des chefs-d'œuvre d'élégance de rédaction mais tout à fait impossibles à appliquer.

Aussi bien sur le plan inspection que réglementation, la COBAC fait un travail nettement meilleur que ses prédécesseurs. M. Taylor pense que c'est dû à la relation qu'entretient la COBAC avec la Banque centrale, la BEAC. La COBAC dépend de la BEAC régionale.

M. Taylor a également entendu que la COBAC allait bientôt fermer une des plus petites banques (appelée The First). D'après lui, c'est pour fusionner avec une autre banque connaissant beaucoup de problèmes, l'IBAC, pour que toutes les créances douteuses de l'entité combinée soient ensuite transférées à la SRC. Aucune des banques n'a une part importante du total des dépôts. Aussi. la fusion pourra probablement se faire sans trop de problèmes pour le public.

ANNEXE D
ACTIVITES DES IMPORTATEURS

1. Perspectives historiques

Le Tableau D-1 est un récapitulatif de toutes les importations du PRSSE depuis le début du programme par type d'engrais, volume, coût et importateur. Sur les cinq types inclus dans le programme, NPK 20-10-10 représentait pus de 42 % des importations, l'urée 30 %, le sulfate d'ammonium 15 % et NPK 12-6-20 11 %. Aucun NPK 10-30-10 n'a été importé. Les analyses des données apparaissent dans les diverses sections de ce rapport.

2. IBEX

Personne interviewée : Mme Rose Mbonde, Administratrice
Ntgousse Douba Desire, Administrateur assistant
Nhantaing Akimeje Theodore, Responsable financier

Lieu/date : Douala, 22 juin 1993

2.1 Importations et situation des stocks

Le Tableau D-2 résume les importations pour la campagne 1992/93. Les 10 215 tonnes comprennent une dernière expédition de 3 000 tonnes de 20-10-10 et de 765 tonnes de sulfate d'ammonium devant arriver à Douala le 7 juillet. Y sont également inclues les 3 650 tonnes reprises d'Africa Import. (Voir le compte rendu sur Africa Import pour plus de détail). Les importations ne s'élevaient qu'à 40 % du niveau de l'année dernière (25 800 tonnes).

Une comparaison des coûts avec le programme de l'année dernière démontre que l'IBEX a importé NPK 20-10-10 à une moyenne de 52 500 francs CFA par tonne en 1992/93 (une expédition seulement) comparé à 60 400 francs CFA en 1991/92. L'urée coûte à l'IBEX une moyenne de 53 400 francs CFA par tonne en 1992/93 et 55 300 francs CFA l'année précédente. Le sulfate d'ammonium a coûté légèrement plus l'année dernière (48 000 francs CFA par tonne) contre 35 500 francs CFA par tonne. Ces chiffres indiquent que, pour les deux types les plus importants qui sont importés, le 20-10-10 et l'urée, l'IBEX a négocié des prix qui étaient de 3 % à 13 % pus faibles que ceux de l'année précédente (ces coûts moyens excluent les engrais pris par l'IBEX à Africa Import et achetés à un prix uniforme faible de 48 francs CFA par tonne).

La situation des stocks de l'IBEX (en tonnes) pour la campagne 1993/93 est indiquée ci-après :

	20-10-10	12-06-20	Urée	Sulf. d'amm.	Total
Stocks, 10/92	2 979	950	0	310	4 239
Importations	3 850	2 125	3 175	1 065	10 215
Total disp.	6 829	3 075	3 175	1 375	14 454
Distribués	3 582	712	2 967	450	7 711
Stocks, 6/93	3 247	2 363	208	925	6 743

Previous Page Blank

ANNUAL BREAKDOWN BY TYPE IMPORTED AND CIF PRICE

Tableau D-1

	YEAR: 1988/89				YEAR: 1989/90				YEAR: 1990/91				YEAR: 1991/92				YEAR: 1992/93				5 yr Total
[illegible]	Qty (T)	CIF cost (CFA/T)	Total Value (CFA)	Importer	Qty (T)	CIF cost (CFA/T)	Total Value (CFA)	Importer	Qty (T)	CIF cost (CFA/T)	Total Value (CFA)	Importer	Qty (T)	CIF cost (CFA/T)	Total Value (CFA)	Importer	Qty (T)	CIF cost (CFA/T)	Total Value (CFA)	Importer	
[illegible]	16,300	63,050	1,021,195,000	Comstra	11,000	60,909	670,000,000	Comstra	3,227	64,000	206,528,000	IIEX	2,430	58,750	142,917,500	IIEX	150	60,750	9,112,500	A Import	
	5,000	61,500	312,500,000	ADER	2,730	60,500	161,545,000	IIEX	5,424	64,000	347,136,000	IIEX	3,400	61,750	144,230,000	IIEX	650	60,750	31,637,500	IIEX	
	5,000	64,904	324,070,000	Amiseo	5,500	66,500	365,750,000	IIEX	3,400	66,750	226,950,000	IIEX	2,000	54,000	108,530,000	IIEX	3,000	52,500	157,500,000	IIEX	
					4,000	66,500	266,000,000	IIEX					3,000	60,750	140,300,000	IIEX					
													2,000	53,000	101,400,000	Palenque					
													2,000	61,750	122,300,000	ADER					
	26,300	61,257	1,663,665,000		23,230	63,633	1,463,295,000		12,051	64,776	780,614,000		21,650	58,738	1,257,817,500		4,000	54,563	210,230,000		86,631
																					42.70%
[illegible]	7,000	61,000	431,200,000	Comstra	500	66,500	33,250,000	IIEX	1,492	64,000	95,488,000	IIEX	1,300	52,500	52,354,000	IIEX	375	61,250	22,968,750	A Import	
	5,000	61,000	305,000,000	ADER	1,500	66,500	99,750,000	IIEX					3,100	56,000	173,600,000	IIEX	2,125	61,250	130,156,250	IIEX	
	12,000	61,350	736,200,000		2,000	66,500	133,000,000		1,492	64,000	95,488,000		4,300	53,061	251,550,000		2,500	61,250	153,125,000		22,292
																					10.94%
[illegible]	0	n/a	n/a		0	n/a	n/a		0	n/a	n/a		0	n/a	n/a		0	n/a	n/a		
	0	n/a	n/a		0	n/a	n/a		0	n/a	n/a		0	n/a	n/a		0	n/a	n/a		0
																					0.00%
[illegible]	6,500	51,250	333,125,000	Comstra	11,000	55,603	611,630,000	Comstra	5,176	51,000	263,976,000	IIEX	750	55,650	41,887,500	IIEX	800	58,000	46,400,000	IIEX	
	700	51,250	35,875,000	Comstra	4,992	54,484	271,959,000	IIEX	1,709	31,750	54,260,750	IIEX	2,000	56,000	112,000,000	IIEX	1,700	55,000	93,500,000	IIEX	
	5,000	53,000	265,000,000	ADER	8,950	57,000	512,310,000	IIEX					1,500	54,000	81,000,000	IIEX	159	56,750	8,902,500	A Import	
	3,000	62,500	187,500,000	Amiseo									1,000	61,000	61,000,000	ADER	615	59,750	48,301,250	IIEX	
																	7,200	48,120	338,676,540	IIE/Com	
	15,200	54,046	821,500,000		24,942	56,160	1,400,919,000		6,885	46,222	318,236,750		5,250	56,360	295,887,500		10,001	50,301	573,470,290		62,001
																					30.99%
[illegible]	3,500	39,300	132,550,000	Comstra	3,000	45,267	136,700,000	IIEX	1,575	40,000	63,000,000	IIEX	300	37,153	11,146,000	IIEX	500	36,250	18,075,000	IIEX	
	6,000	39,300	235,800,000	Comstra	11,000	37,953	417,500,000	Comstra					1,000	35,000	35,000,000	IIEX	4,300	28,470	122,115,000	IIE/Com	
																	765	32,500	24,862,500	IIEX	
	9,500	38,700	373,150,000		14,000	39,586	554,200,000		1,575	40,000	63,000,000		1,300	35,497	46,146,000		5,565	28,536	156,000,000		31,171
																					15.32%
TOTAL	63,000	56,513	3,594,715,000		64,172	58,032	3,571,414,000		22,003	55,333	1,257,330,750		33,800	54,464	1,851,201,500		21,905	50,039	1,043,135,290		202,879

Le chiffre des stocks de départ est plus élevé que celui indiqué comme stock final pour la campagne 1991/92 lors de la dernière évaluation nationale (de 3 340 tonnes). La raison en est une décision prise après l'achèvement du travail sur le terrain en août (date de clôture originale) visant à rallonger la campagne jusqu'en octobre 1992. Aussi, les 3 340 tonnes signalées comme étant vendues par l'IBEX mais pas encore livrées ont été intégrées à la quantité distribuée pendant la dernière campagne. Les stocks de la société à la fin de la campagne étaient plus élevés de 2 500 tonnes dû surtout au fait que la dernière expédition était arrivée tellement tard.

2.2 Compte rendu des ventes de 1992/93

Le Tableau D-3 ci-joint indique les ventes de l'IBEX pendant la campagne de 1992/93.

L'IBEX a des commandes tel qu'indiqué ci-dessous pour 6 350 tonnes en plus :

CAMAPLI - 3 000 tonnes de 20-10-10, 1 500 tonnes 12-06-20
CAPLAME - 750 tonnes de 12-06-20
SPNP/SBM - 200 tonnes d'urée, 900 tonnes de sulfate d'ammonium

Les 393 tonnes restantes seraient vendues à de petits distributeurs. Si ces ventes se font, la répartition par type d'acheteur serait la suivante :

Coopératives de café - 6 173 tonnes (43 %)
Plantations de bananiers - 2 050 tonnes (14 %)
Petits distributeurs - 6 231 tonnes (43 %)

La tendance notée par l'évaluation de l'année dernière continue, à savoir les ventes aux petits distributeurs. Plus de 40 % des ventes (indiquées comme "divers") se sont faites avec des négociants de Foumbot, de Dschang et de Banyo (Province d'Adamoua), 43 % ont été conclues avec des coopératives de café et 14 % avec des plantations de bananiers. C'est là une structure de vente bien différente de celle de l'année précédente où les cooperatives et autres grandes entreprises ont acheté les trois quarts des engrais importées par l'IBEX (bien que le total ait été bien plus important).

Dans la région de Foumbot, l'IBEX conclura une joint venture en septembre 1993 avec un homme d'affaires du nom d'El Hadj Mamouda, en vue de mettre en place un magasin vendant des engrais au détail. Les prix seront fixés à 51 000 francs CFA pour les engrais NPK et à 48 000 francs CFA pour le sulfate d'ammonium. A Dschang, l'IBEX a vendu 423 tonnes à la coopérative CAPLAME et des quantités très élevées à des négociants privés qui revendent les engrais au détail sur le marché hebdomadaire de Dschang. Ces négociants typiquement ont leur propre camion pour transporter les produits agricoles au marché de Douala et reviennent avec les engrais achetés auprès de l'IBEX. Les achats se font en lots de 7 à 8 tonnes à des prix allant jusqu'à 50 00 francs CFA par tonne. Les ventes à Banyo se font à des négociants qui vont chercher les engrais à Douala et qui les vendent à d'importants cultivateurs de maïs dans

Tableau D-3

Importateur Table 3
Distribution des Engrais de la Campagne 1992/1993
(Tonnes Métriques)

Nom de l'Importateur: I B E X

Client	NPK 20-10-10	NPK 12-6-20	Urée	Sulfate D'Ammonium	Total
S.B.M.			360 T	160 T	520 T
S.P.N.P.			350 T	80 T	430 T
CAPLAMI			500 T		500 T
CAPLAME	423 T				423 T
DIVERS	3 159 T	712 T	1 757 T	210 T	5 838 T
TOTAL	3 582 T	712 T	2 967 T	450 T	7 711 T

l'Adamoua. En outre, l'IBEX envisage une joint venture à Bamenda avec John Ndi Akwar, ancien employé de la NWCA quidepuis s'est mis à son compte. Il a organisé 16 groupements de femmes-cultivateurs qui se sont réunies pour acheter des engrais pouvant aller jusqu'à 600 tonnes.

Mme Mbonde pense que l'IBEX peut livre concurrence à d'autres importateurs/distributeurs. A Foumbot, un négociant qui vend des engrais de l'IBE est situé près du magasin de Mamouda/IBEX et la joint venture a adopté les faibles prix de l'IBE, par exemple, 2 600 francs CFA par sac d'urée.

L'IBEX a un projet de faire construire une usine de mélange et de mise en sacs des engrais à Douala, qui pourrait être une joint venture avec Hydrochem/France recevant une assistance financière de la PROPARCO (France) et de la DEG (Allemagne). Hydrochem gère déjà une telle usine à Abidjan. Une étude de faisabilité faite récemment indique que l'usine peut compter sur des ventes aux projets de coton au Tchad -- un marché représentant environ 22 000 tonnes. Cependant, le financement du projet pourrait être difficile car les concurrents ont déjà obtenu un financement externe des principaux instituts financiers internationaux tels que l'IFC, la Banque africaine de Développement et la Banque islamique de Développement.

2.3 Relations bancaires

Lors des premières années du programme PRSSE, l'IBEX a utilisé la BICIC pour toutes les importations. Progressivement l'IBEX s'est rendu compte que la BICIC surfacturait. Pour le l'opération de ses nombreuses lettres de crédit, l'IBEX a ouvert différents comptes à la banque dont certains avec des dépôts importants alors que d'autres accusaient des débits. Malgré l'accord apparent qu'avait donné la banque d'envisager le solde sur une base nette, la BICIC a demandé des intérêts sur les débits sans tenir compte des crédits des autres comptes.

L'IBEX a récemment confié l'essentiel de ses affaires au Crédit Agricole qui semble avoir une politique de prix plus souple. En outre, la BICIC ne voulait pas envisager une proportion des stocks d'engrais de l'IBEX comme garantie valide pour le crédit à l'importation alors que le Crédit Agricole est prêt à le faire.

Du côté négatif, le siège du Crédit Agricole à Yaoundé exerce un contrôle opérationnel très strict sur le bureau de Douala, utilisant des télex testés entre les deux agences pour autoriser l'ouverture des lettres de crédit, les déboursements, etc. De plus, rien ne peut être approuvé en l'absence des deux responsables expatriés allemands du Crédit Agricole. L'IBEX s'est progressivement ajustée à cette approche plus formaliste.

2.4 Crédit aux clients

Généralement, à l'instar des autres importateurs que nous avons rencontrés, l'IBEX ne vend qu'au comptant. Généralement un petit client prendra livraison des engrais à Douala en payant

avec des billets de banque que l'IBEX dépose immédiatement à l'agence du Crédit Agricole la plus proche.

Toutefois, l'IBEX envisage actuellement de conclure une joint venture à Foumbot avec un homme d'affaires du nom d'El-Hadj Mamouda qui a acheté des engrais auprès de l'IBEX par le passé. L'IBEX a appris progressivement à lui faire confiance même s'il est parfois lent à payer car ses clients eux aussi doivent faire face à des difficultés de paiement non prévues. Dans le cadre des nouveaux arrangements de joint venture envisagés à Foumbot, l'IBEX fournira à Mamouda 50 % du crédit pour chaque livraison d'engrais avec des paiements exigibles dans les 60 à 90 jours. Les deux parties partageront le loyer du bâtiment. L'IBEX a pris un arrangement intéressant de paiement et de gestion de comptant avec Mamouda : il déposera les recettes des ventes d'engrais dans le compte spécial de l'IBEX ouvert au CAC de Bafoussam. Il devrait faire ces dépôts tous les quinze jours et le Crédit Agricole de Bafoussam informera du solde l'IBEX à Douala. Ces arrangements permettront à l'IBEX de suivre la position de Mamouda concernant les stocks et les paiements sans avoir à le suivre pas à pas ce qui risquerait de nuire à la confiance nécessaire pour la réussite d'une joint venture.

3. IBE Africa Cameroon

Personnes interviewées :	Dele Olanubi, Partenaire, IBE Africa (et Président Directeur général, ENTRECOM Intl, New Jersey) Mme Roseline Obenge, Responsable Marketing Mme Angele Egbe, Directrice des Finances
Lieu/date :	Douala, 25 juin 1993

3.1 Données générales

L'IBE Africa Cameroon est une joint venture de l'IBE International (65 %) et d'une entreprise du New Jersey qui s'appelle ENTRECOM (35 %). La maison mère est l'IBE Group Inc. de New York qui a une activité de troc, d'expédition et de produits chimiques. M. Dele nous signale qu'ils sont les plus grands transporteurs de gaz méthane au monde. L'IBE Trading Group Co. et Transboy sont d'autres filiales. L'IBE Africa a également des intérêts au Nigéria et au Ghana. M. Dele semble être le propriétaire d'une grande partie, voire de l'ensemble, de ENTRECOM qui se spécialise dans les joint ventures entre des entreprises américaines et des entreprises africaines.

Se rapportant à l'"accord bilatéral" signé entre l'IBE Group et le Gouvernement camerounais, M. Dele a indiqué que la presse avait déformé le contenu des discussions de M. Silverston. Il a indiqué que la société avait l'intention de faire un chiffre d'affaires d'environ 5 millions de dollars par an au Cameroun. La société envisage une sorte de commerce de contrepartie en utilisant les fonds provenant des exportations camerounaises pour importer les engrais. Ce plan prévoit d'accorder 5 millions de dollars de crédit à des sociétés camerounaises privées. Le Gouvernement camerounais n'aurait pas de participation directe. M. Dele a indiqué,. lorsqu'on

lui a demandé les détails de l'opération, que l'IBE pourrait placer les engrais en consignation auprès des acheteurs de café et en fait, échanger les engrais pour du café. Ainsi, le crédit de cinq millions de dollars dont il est question ci-dessus, devrait probablement être accordé par la société affiliée à l'IBE Cameroun pour que ce type d'arrangement de troc puisse fonctionner.

M. Dele a indiqué que l'IBE ferait également des investissements dans des biens fixes au Cameroun à l'avenir. Un tel investissement pourrait concerner leur propre usine de mise en sacs (et peut-être de mélange) dans ce pays. L'expérience qu'a faite l'IBE de la mise en sacs au quai de l'urée et du sulfate d'ammonium déjà importés n'a pas été une réussite. Les coûts ont été bien plus élevés et les bénéfices bien plus faibles que prévu. Ainsi, la société pourrait construire sa propre usine de mise en sacs dans le pays, peut-être même pour le mélange.

3.2 Transactions d'engrais

Le Tableau D-4 présente les importations de l'IBE en 1992/93. Le fournisseur était l'IBE Group Inc. aux Etats-Unis et l'expédition venait de l'Ukraine. Les engrais ont été importés en vrac et mis en sacs sur le quai. Les prix payés -- 36 200 francs CFA par tonne d'urée et 16 500 francs CFA par tonne de sulfate d'ammonium -- étaient plus faibles que les prix habituels même pour des expéditions en vrac.

A la fin de la campagne de 1992/93, en juin 1993, l'IBE avait réalisé les ventes suivantes :

	Urée	Sulf.d'amm.	Total
Group One, pour			
CAPLAME	1 000	200	1 200
CAPLABAM		200	200
CAMSUCO	1 000		1 000
Autres	1 670	310	1 980
JBN, pour NWCA	1 117	40	1 157
CDC/Del Monte	210		210
Pelenget	115	12	127
SAFACAM	40	10	50
Total	5 152	772	5 924
Stock restant	2 127	3 728	5 555

Groupe One, qui devait au départ être l'importateur de cette expédition (voir ci-dessous) en était le principal distributeur. Pelenget et JBN sont aussi des distributeurs revendant en gros. CDC/Del Monte et SAFACAM, toutes les deux des sociétés paraétatiques, sont des consommateurs directs d'engrais.

Tableau D-4

IBE Imports, 1992/93 Program

Supplier	Type	Metric Tons	FCFA/mt	Total cost, 000FCFA	Ship	Arrival date	Customs clear. date
IBE Group Inc.	Urea	7,279	36,200	263,500	Platon	12 Apr 93	15 Apr 93
"	AmmonSulf	4,500	16,500	74,250	"	"	"
Totals		11,779		337,750			

3.3 Changements dans la Notice d'Informations générales

Nous avons discuté avec M. Dele du rôle de l'IBE en ce qui conerne la modification de la NIG pour permettre les importations sans l'ouverture obligatoire d'une lettre de crédit. M. Dele a indiqué que Groupe One avait au départ l'intention de devenir un importateur pour les engrais de l'IBE et que cette compagnie avait demandé l'ouverture d'une lettre de crédit auprès du Crédit Agricole pour l'importation mais se l'était vu refusé. Il a indiqué que le CAC avait répondu qu'ils étaient "septiques" quant à Groupe One. Plutôt que d'être ainsi entravée pour importer, l'IBE a alors décidé d'importer elle-même (une fois inscrite au registre local des sociétés). La société mère d'IBE fournirait les engrais à crédit, ce qui permettrait à l'IBE Cameroun de ne pas avoir besoin d'une lettre de crédit pour l'importation. L'IBE a ensuite démarché avec succès auprès du Gouvernement du Cameroun pour obetnir que les règles du PRSSE soient changées en ce sens.

M. Dele a indiqué qu'il ne voyait d'objections en principe à l'ouverture d'une lettre de crédit mais qu'il ne voyait aucune raison d'imposer cette condition pour une société qui dispose du type de ressources qu'a l'IBE et qu'il pensait que cela n'aidait pas à établir les bonnes relations de travail qu'il envisageait au Cameroun. M. Dele a indiqué qu'il pouvait facilement demander à se banque aux Etats-Unis (Il a mentionné Bankers Trust) d'émettre une garantie en faveur du Crédit Agricole de sorte à soutenir la structure de "compte de garantie" qu'il désirait au départ.

Nous avons posé plusieurs questions à M. Dele concernant des aspects liés aux transactions des importations d'engrais. Nous lui avons tout particulièrement demandé comment il réagirait si la NIG revenait à la stipulation précédente voulant que toutes les importations soient faites par le biais de lettres de crédit. Il a répondu que d'une part cela ne présenterait pas un problème pour l'IBE Africa Cameroon qui dispose de suffisamment d'argent au Cameroun pour donner la garantie permettra à une banque d'ouvrir une lettre de crédit (ce qui n'était pas le cas pour la première transaction). Par ailleurs, l'IBE a déjà signé un accord de commerce bilatéral de 5 millions de dollars avec le Cameroun et il pense que par conséquent la procédure de lettre de crédit est tout à fait superflue pour l'IBE.

Quant à l'expédition proposée de 10 000 tonnes de 20-10-10 pour lesquelles la consignation était sur le point d'expirer, M. Dele a indiqué qu'il retournait le soir même sur New York et que la question serait tranchée lors de la réunion du Conseil d'Administration de l'IBE les 6 et 7 juillet.

3.4 Problème de paiement des droits de douane

M. Dele ne semblait pas au courant de l'écart dans la valeur déclarée aux douanes de la première expédition d'engrais. On lui a fait savoir que l'IBE avait déclaré une valeur douanière égale au coût CAF des engrais moins la subvention -- 12 000 FCFA par tonne pour le sulfate d'ammonium au lieu de 16 500 FCFA par tonne et 24 000 FCFA par tonne au lieu de 36 200 FCFA par tonne. M. Dele a indiqué qu'il était d'accord avec nous pour dire que la subvention et les paiements de droits de douane étaient deux choses séparées et que la subvention n'est versée qu'après le dédouanement pour la valeur CAF complète. Il a indiqué que son seul

problème était que les autorités douanières essayaient de lui faire payer la valeur après la mise en sacs qui en fait est un travail accompli après le dédouanement.

4. Africa Import

Personne interviewée : Maurice Kamgaing, Président
Lieu/date : Douala, 22 juin 1993

4.1 Données générales

Africa Import est une société commerciale dont le propriétaire est M. Kamgaing, sa famille et quelques associés proches. Il importe du riz et de la farine et prétend qu'il est le principal importateur de farine de la France au Cameroun. Multi-Foods aux Etats-Unis est fournisseur de la farine. Il achète également des lots de marchandises "en détresse" de toute sorte (saisie en douane, banqueroute de l'acheteur, etc.) au Cameroun. M. Kamgaing est également le propriétaire de l'hôtel Beauséjour à Douala.

4.2 Importations d'engrais

La campagne de 1992/93 était la première fois qu'Africa Import importait des engrais. Le fournisseur était Multi-Foods aux Etats-Unis. Africa Import a eu des problèmes parce qu'elle comptait sur son contrat avec l'UCCAO de 4 400 tonnes (au départ 13 500 tonnes, puis diminué à 8 800 tonnes et à nouveau diminué à 4 400 tonnes), que l'union de coopératives a annulé par la suite lorsqu'elle n'a pu trouver un financement pour l'achat. AI n'a pris livraison que de 650 tonnes de l'expédition de 4 325 tonnes et a abandonné le reste. La banque commerciale, le Crédit Agricole, a pris possession du restant et l'a vendu à l'IBEX. Tel que noté dans le rapport du Crédit Agricole, la banque a été forcée d'annuler la consignation de l'AI pour la quantité qui n'a pas été prise et a reçu l'autorisation de la part de la Banque fiduciaire de faire une consignation en faveur de l'IBEX pour les 3 650 tonnes restantes. Africa Import a indiqué avoir vendu ses 650 tonnes à de petits négociants, une partie au comptant et une partie à crédit. M. Kamgaing espère pouvoir continuer avec le programme PRSSE la campagne prochaine, mais uniquement à un niveau modeste.

4.3 Relations bancaires

La SGBC et la SCBC sont apparemment les principaux banquiers d'Africa Import. La relation avec le Crédit Agricole est nouvelle, venant de la transaction avec les engrais du PRSSE qui s'est avérée tellement difficile.

M. Kamgaing a fait remarquer que le directeur général de son client prospectif pour la commande d'engrais, l'UCCAO, a été renvoyé peu de temps après que la transaction a échoué. Cette importation était basée à 50 % sur une garantie locale donnée au Crédit Agricole par Africa Import et à 50 % sur un crédit-fournisseur avec Multi-Foods. M. Kamgaing a indiqué que, pour les importations de farine, il avait une relation continue avec Multi-Foods facile à gérer avec un

crédit-fournisseur régulier. La transaction d'engrais avait été plus compliquée pour lui que ses autres opérations d'importation.

5. ADER

Personne interviewée : Christophe Yanwouo, Responsable commercial
Lieu/date : Douala, 21 juin 1993

5.1 Données générales

L'ADER est une filiale d'une société français, la SCPA, qui fait partie du groupe Potasses d'Alsace. Les actionnaires camerounais de l'ADER sont privés. La compagnie elle-même a environ cinq ans d'existence. La société à laquelle elle a succédé, la SEPCAE, était détenue à 50 % par l'Etat et à 50 % par la SCPA. Elle a fait faillite. L'ADER a une activité d'import et de distribution, notamment des produits du groupe Potasses d'Alsace. Une société affiliée au Sénégal, Senchim, produit des engrais "complexes".

Le chiffre d'affaires annuel s'élève à 3,5-4 milliards de FCFA dont l'essentiel va à un petit groupe de clients importants, surtout en ce qui concerne les engrais. Ainsi, un grand contrat peut-il faire basculer de l'ordre de 500 millions de FCFA le chiffre d'affaires d'une année à l'autre. Les engrais représentent 20 à 35 % des ventes et les autres produits principaux sont les produits chimiques agricoles, les pesticides et la machinerie connexe.

5.2 Transactions d'engrais

Sur les importations d'engrais subventionnées de 1991/92 de 2 000 tonnes de 20-10-10 et de 1 000 tonnes d'urée, il reste 600 tonnes de 20-10-10 (pas d'urée). La SODECAO était le principal acquéreur. Les achats comportaient 650 tonnes distribuées à certains employés de la SODECAO qui avaient été licencisé, pourvu qu'ils aient un plan viable pour les utiliser.

Le prix pour la SODECAO était de 70 000 FCFA par tonne pour les deux types livrés au client. Le prix pour les grands clients qui venaient chercher les engrais à Douala s'élevait à 60 000 à 62 000 FCFA par tonne (3 000 à 3 100 FCFA par sac de 50 kg). Pour les sacs de 10 kg vendus à des petits marchands ou agriculteurs, le prix s'élève à 80 000 à 90 000 FCFA par tonne (3 000 à 4 500 FCFA par sac).

Environ 80 % des ventes de l'ADER sont faites à partir du siège de Douala, le restant à partir des trois dépôts qui se trouvent dans d'autres villes. Yaoundé et Bafoussam représentent environ 10 % chacun. Il n'y a pratiquement pas de ventes à partir du dépôt de Nkongsamba. Ceci est dû au rôle dominant des coopératives de café en tant que distributeur d'engrais dans cette région.

L'ADER prévoit d'importer 2 000 tonnes d'urée dans le cadre du PRSSE l'année prochaine. L'ADER pense qu'ils ont commandé une trop grande quantité de 20-10-10 la dernière fois et qu'ils auraient mieux fait de commander une plus grande quantité d'urée.

L'année dernière, l'ADER a aussi importé des engrais non-subventionnés :

KCl - 1 000 tonnes
Sulfate de potassium - 200 tonnes (pour les ananas)
Kieserite (MgO) - 200 tonnes
plus de petites quantités d'autres types.

Ils ont répondu récemment à un appel d'offres de la SODECOTON pour 6 000 tonnes d'urée et 16 000 tonnes d'engrais NPK. L'ADER a récemment vendu 2 500 tonnes de KCl à la SOCAPALM.

Lorsqu'on lui a demandé d'estimer la demande provenant des plantations de bananes, M. Yanwouo a donné les chiffres suivants pour le SPNP et le SPM combinés (pas d'estimations pour CDC/Del Monte :

Sulfate d'ammonium - 800 tonnes
Urée - 2 400 tonnes
KCl - 3 500 tonnes
Dolomite - 1 400 tonnes
"Scori" - 200 tonnes

Pour récapituler, les types d'engrais subventionnée s'levaient à 3 200 tonnes sur un total de 8 300 tonnes.

Quant à l'avenir, M. Yanwouo a indiqué que l'entrée sur la scène de l'IBE rendait difficile toute prévision des ventes de l'ADER. Les engrais obtenus par l'IBE en Europe de l'Est sont nettement moins chers que tout ce que pourrait offrir la maison mère en France, Potasses d'Alsace.

5.3 Financement et questions bancaires

Les deux grandes banques de l'ADER sont la SBC/CL et la BICIC. L'année dernière, les importations du PRSSE ont été faites par l'intermédiaire du Crédit Lyonnais. Contrairement à d'autres importateurs du PRSSE plus petits et moins bien établis, l'ADER n'a pas eu besoin de présenter de garanties spéciales pour que la banque lui ouvre une lettre de crédit à l'importation. Des arrangements financiers ont été pris dans le cadre du crédit existant de la société auprès du Crédit Lyonnais (le crédit comprend même une possibilité de découvert).

Le seul problème bancaire au niveau de cette transaction concernait la documentation nécessaire pour l'obtention de la subvention, entre la banque commerciale et la Banque fiduciaire (chose surprenante de la part de l'ADER vu qu'une transaction analogue lors d'une année précédente s'était conclue sans ces problèmes).

ANNEXE E

ACTIVITES DES DISTRIBUTEURS

1. UCCAO

Personne interviewée : Nzefa Tsachoua Pierre, Directeur général
Souop David
Lieu/date : Bafoussam, 29 juin 1993

Tel qu'indiqué par les chiffres ci-après, l'UCCAO n'a vendu que 35 tonnes d'engrais pendant l'année passée (alors qu'elle en avait vendu 20 000 à 30 000 par année).

	20-10-10	12-06-20	Urée	Total
Stocks init.	513	91	7	611
Achats	0	0	0	0
Ventes	21	7	7	35
Stock final	492	84	0	576

Au début de l'année, l'UCCAO a reçu des offres venant d'importateurs pour 13 500 tonnes, quantité qui a été diminuée par la suite à 8 000 tonnes puis à 4 500 tonnes. C'est Africa Import qui a remporté la commande mais alors que les engrais étaient déjà arrivés dans le port, l'UCCAO a annulé la commande. On a indiqué que l'UCCAO était incapable de fournir des garanties suffisantes aux importateurs. A la fin, les seules coopératives de l'UCCAO qui étaient en mesure d'acheter des quantités suffisantes d'engrais (CAPLAME, CAPLAMI et CAPLABAM) ont acheté directement auprès des importateurs et des distributeurs plutôt que par le biais de l'UCCAO.

Ces résultats témoignent des changements profonds que l'UCCAO est en train de traverser. Suite à sa mauvaise situation financière, l'union de coopératives a été obligée à avoir recours à des compressions importantes de personnel et a cessé ses activités dans de nombreux domaines. L'union vend encore du café arabica mais a cessé d'acheter des engrais et a écoulé les petits stocks qui restaient des achats faits il y a deux ans. Les activités de vulgarisation ont été en grande partie éliminées.

Selon M. Nzefa, une réunion du Conseil d'Administration prévue pour le 30 juin décidera de l'avenir de l'UCCAO. Il pense que pour des raisons d'économie d'échelle, l'UCCAO devrait à nouveau s'occuper de la commercialisation du café et de l'achat d'engrais pour ses membres. Si tel est le cas, il faudra un contrôle strict sur certaines coopératives qui ont mal géré leurs opérations et qui doivent encore de l'argent à l'UCCAO. On a également suggéré que, vu le manque de confiance de la part de deux solides coopératives, CAPLAME et CAPLAMI, face à l'UCCAO, l'UCCAO pourrait créer avec ses coopératives membres une association temporaire pour faire les achats et ventes en leur nom. Cela signifie que ces coopératives n'ont pas suffisamment confiance en l'union centrale pour lui confier la gestion des opérations.

2. CAPLAMI

Personne interviewée : Mbou Samuel, Directeur général
Lieu/date : Bafoussam, 29 juin 1993

2.1 Transactions d'engrais

Selon M. Mbou, la CAPLAMI a passé des commandes auprès de l'IBEX en avril et en juin 1993 pour 5 500 tonnes d'engrais ; tout a été livré. Cela ne correspond pas aux informations données par l'IBEX qui indique que, sur des commandes totales de 5 000 tonnes, 500 tonnes d'urée ont été livrées en date de notre réunion et que 3 000 tonnes de 20-10-10 et 1 500 tonnes de 12-06-20 n'ont pas encore été livrées. Peut-être que M. Mbou incluait certaines livraisons des années précédentes dans ses chiffres.

Les achats et les stocks restants peuvent être répartis de la manière suivante :

	Achats	Stocks
20-10-10	3 000	1 400
Urée	1 500	500
12-06-20	1 500	1 000
Total	5 500	2 900

La direction pense qu'elle n'aura pas besoin d'engrais supplémentaires pour la campagne 1993/94 mais elle a une option d'achat avec l'IBEX pour du 20-10-10 en septembre, si c'est nécessaire.

Selon les données présentées par l'IBEX, environ 3 500 tonnes de la quantité livrée provenaient d'importations de la campagne 1991/92.

Le prix d'achat CAF à Douala de la CAPLAMI, le coût estimé à la livraison (prix Douala plus 7 000 FCFA par tonne pour les coûts de transport à Bafoussam, mais non compris les frais de manutention supplémentaires) et les prix demandés aux coopératives sont les suivants :

	Prix d'achat	Coût estimé à la livraison		Prix de vente
	000 FCFA/t	000 FCFA/t	FCFA/sac	FCFA/sac
20-10-10	53 000	60 000	3 000	3 000
Urée	51 000	58 000	2 900	3 000
12-06-20	54 500	61 500	3 075	3 500

Les chiffres indiquent que la coopérative couvre à peine ses frais pour ces ventes. Quand même, c'est un tableau bien différent par rapport à la pratique du passé puisque l'an dernier elle a vendu tous les types d'engrais à 2 000 FCFA par sac, représentant une subvention importante. Autre changement : les ventes sont faites au comptant, pour le même prix aux membres et aux non-membres. En fait, environ la moitié des ventes totales sont allées à des revendeurs.

La DG a indiqué que les importateurs et les distributeurs cherchaient à passer des commandes auprès de la CAPLAMI. Cinq sociétés ont fait des soumissions bien qu'aucune offre formelle n'ait été demandée. Quatre d'entre elles étaient l'IBEX, Group One, Top-Ex et Aviacam.

2.2 Questions bancaires et finances

La CAPLAMI travaille principalement avec deux banques : la SCB/CL et la BMBC. M. Mbou a indiqué qu'elles étaient très strictes concernant les arrangements de financement pour achats d'engrais de l'IBEX, qui demandait des cautions bancaires pour le montant intégral des achats avant livraison. Les banques demandaient des garanties pour leurs cautions à 100 % en cash. Les banques ont bloqué le montant nécessaire sur le compte courant de la CAPLAMI et ont demandé des commissions de garantie de 2 % par mois. M. Mbou a refusé et les banques ont retiré la demande pour la commission.

Les banques n'ont pas versé d'intérêt à la CAPLAMI pour le dépôt bloqué (refus probablement justifié du point de vue technique puisque les comptes courants au Cameroun ne peuvent pas être rémunérés selon la réglementation bancaire).

La CAPLAMI avait l'habitude d'offrir un crédit à ses planteurs pour leurs achats d'engrais. Elle exige à présent un paiement intégral en cash.

La DG a estimé qu'à cause de la baisse des prix du café et la hausse des coûts en général, la demande d'engrais dans la région était environ la moitié de ce qu'elle était l'année dernière. Ils pensaient qu'une diminution supplémentaire dans le niveau de subvention ne ferait qu'aggraver la situation.

2.3 Activités de vulgarisation

La CAPLAMI a un programme visant à améliorer la quantité et la qualité de la production d'arabica grâce à une collaboration avec un groupe choisi des meilleurs planteurs de café c'est-à-dire ceux qui arrivent à des rendements supérieurs à 500 kg/ha. On recommande à ces planteurs d'utiliser des plants purs et de les planter à l'intervalle recommandé, de n'appliquer que les quantités recommandées d'engrais, de pesticides et d'herbicides et de livrer les baies de café en bonne condition aux stations de traitement gérées par la coopérative. Ils devraient pouvoir obtenir 2 000 kg/ha selon la DG. On espère que ces planteurs seront des exemples pour d'autres.

3. CAPLAME

Personne interviewée :	Zambou Tapondjou Samuel, Chef, Service Achat, Transport et Approvisionnement
Lieu/date :	Dschang, 30 juin 1993

3.1 Transactions d'engrais

Les chiffres suivants sur les achats, les ventes et les stocks d'engrais préparés par la CAPLAME couvrent la période allant du 30 septembre 1992 au 29 juin 1993 :

	20-10-10	12-06-20	Urée	Sulf. d'amm.	Total
Stocks initiaux	1 267	35	232	22	1 556
Déjà livrés	473	-	599	260	1 332
Ventes	1 096	31	219	29	1 375
Stocks, 29 juin 93	643	4	612	253	1 513
Livraisons en cours	-	-	401	140	541
Total achats	473	-	1 000	400	1 873

Les achats auprès de l'IBEX et de l'IBE pendant l'année passée, tels qu'indiqués par ces deux importateurs, s'élèvent à un total de 1 873 tonnes, ce qui signifie que la coopérative a acheté 500 tonnes ailleurs. Mais aucun achat n'a été indiqué par la coopérative. Les chiffres ci-dessus, s'ils sont corrects, indiquent une consommation de 1 375 tonnes par les membres de la CAPLAME, comparé à environ 1 800 tonnes l'année dernière (septembre à septembre).

La CAPLAME indique qu'un achat supplémentaire de 2 000 tonnes de 20-10-10 est prévu avant septembre car elle n'a pas assez de stock pour l'application d'automne sur le café.

Les achats ont été faits auprès de l'IBEX (20-10-10) et l'IBE/Groupe One (urée et sulfate d'ammonium). Le coût de la livraison (aux divers centres d'approvisionnement gérés par la coopérative) peuvent être estimés en ajoutant d'autres coûts tel qu'indiqué par la CAPLAME. Il faut ajouter un coût d'expédition de 8 000 FCFA par tonne plus les frais de manutention de 15 FCFA par sac (300 FCFA par tonne) au coût dans le port de Douala. Puisque deux manutentions, et peut-être même plus, ont été nécessaires pour certaines expéditions nous supposons un coût de manutention moyen de 500 FCFA par tonne pour un coût total d'expédition et de manutention de 8 500 FCFA.

	Coût Douala (par tonne)	Expéd. manut. (par tonne)	Total (par tonne)	Total (par sac)
20-10-10	53 750	8 500	62 250	3 113
Urée	52 000	8 500	60 500	3 025
Sulf. d'amm.	38 000	8 500	46 500	2 325

3.2 Prix des engrais et subventions

La CAPLAME vend tous les engrais à ses membres pour uniquement 2 500 FCFA par sac (à l'exception du sulfate d'ammonium qui se vend pour 2 150 FCFA par sac), ce qui signifie qu'elle subventionne le 20-10-10 et l'urée au taux de 500 à 600 FCFA par tonne et le sulfate

d'ammonium à 200 FCFA par tonne. M. Zambou a indiqué que la coopérative avait pour politique de subventionner les engrais pour compenser partiellement les membres pour les faibles rendements du café. Les engrais sont rationnés pour les membres selon la quantité de café livrée l'année précédente. Le prix est nettement inférieur aux 3 000 FCFA par sac demandés par les marchands privés de la région. La chose a été confirmée lors d'une visite dans un petit magasin de Bafou, où le marchand a indiqué qu'il ne pouvait vendre que de petites quantités à ce prix à des maraîchers qui n'étaient pas membres de la coopérative ou à des membres de la coopérative qui souhaitaient des engrais "supplémentaires".

On a suggéré à M. Zambou que la vente d'engrais bon marché aux planteurs de café n'était pas conforme à l'objectif du PRSSE qui est de libéraliser le marketing des engrais au Cameroun. Si la CAPLAME désirait continuer à subventionner ses membres, pourquoi ne pas leur verser un prix plus élevé pour le café qu'ils livrent à la coopérative et vendre l'engrais au véritable coût ? (Il convient de noter que la CAPLAME paie déjà 250 FCFA par kg de café arabica, à savoir 50 FCFA de plus que le prix plancher obligatoire du Gouvernement). Sans la nécessité de rationner les engrais subventionnés, il pourrait vendre des quantités bien plus importantes à toute personne qui désire en acheter et arriver à un équilibre, ou même faire un bénéfice sur les ventes. La pratique actuelle déforme le marché. Ceux qui ne sont pas membres de la coopérative ne veulent pas payer la très grande différence de prix (1 000 FCFA par sac) et cela encourage les membres des coopératives à revendre leurs engrais subventionnés à d'autres. M. Zambou a indiqué que la demande dans le Département de Menoua pouvait aller jusqu'à 15 000 tonnes. A la fin de la réunion, M. Zambou a indiqué qu'il pensait que ce serait une bonne idée et qu'il en parlerait avec la direction.

3.3 Questions bancaires et financement

Les conditions de paiement pour les achats d'engrais auprès de l'IBEX en novembre-décembre 1992 étaient les suivantes : la CAPLAME devait donner une caution bancaire pour la quantité entière en passant la commande. La SCB/CL, la banque de CAPLAME, a bloqué le montant correspondant sur le compte courant de la société. Aucune commission bancaire n'a été demandée. CAPLAME a payé au comptant au moment de la livraison des engrais.

Les modalités de paiement pour les achats auprès du Groupe One étaient tout à fait différentes. Au départ, Groupe One n'avait que peu de crédibilité et la position de négociation de CAPLAME était plus favorable. Aucun acompte ou caution n'a été demandé lorsque les commandes ont été passées. Un paiement intégral a été fait au moment des livraisons. La première commande de la CAPLAME auprès de Groupe One était une petite quantité (50 tonnes) car ils voulaient tester le fournisseur. A la livraison satisfaisante de la première commande, CAPLAME a passé une commande pour une quantité plus importante, a attendu la livraison avant de passer une commande pour une quantité encore plus importante. La dernière commande concernait 1 000 tonnes qui ont été livrées de manière satisfaisante.

3.4 Résultats des activités de CAPLAME

M. Zambou a indiqué que l'année dernière le chiffre d'affaires de CAPLAME s'élevait à environ 2 milliards de FCFA, c'est-à-dire nettement moins que les 8 milliards de FCFA d'il y a quelques années. L'année dernière la société a fait un bénéfice net, a-t-il indiqué. Contrairement à la CAPLAMI, l'autre coopérative puissante à l'intérieur du proupement UCCAO, la CAPLAME n'a pas de contacts directs auprès des courtiers du café, toute transaction étant traitée par l'UCCAO. M. Zambou n'a pas connaissance de changements éventuels dans cette politique.

Actuellement la CAPLAME ne commercialise aucune autre culture vivrière sous le compte de ses membres. La direction réfléchit à la manière dont la coopérative pourrait commercialiser le maïs qui est également produit par ses planteurs-membres mais n'est pas encore arrivés à des plans définis. La société vend certains produits de base à ses membres, en principe à des prix favorables : tôle ondulée, ciment, riz, etc.

4. CAPLABAM

L'équipe n'a pas interviewé de représentant officiel de la coopérative CAPLABAME mais nous avons reçu le compte rendu suivant sur les changements dans les stocks d'engrais pendant a campagne 1992/93.

	20-10-10	12-06-20	Urée	Sulf. d'amm.	Total
Stocks init.	1	0	0	0	1
Achats	100	110	200	220	630
Ventes	101	109	123	219	552
Stock final	0	1	77	1	79

Les ventes d'engrais de la coopérative sont bien plus faibles comparé à 1991/93 lorsque 2 758 tonnes ont été achetées par les membres et nettement moins que les besoins estimés de 3 000 tonnes estimés par la direction l'année dernière. La direction a indiqué que l'année dernière la coopérative manquait des fonds de roulement pour acheter les engrais. Cela pourrait expliquer les faibles chiffres.

5. North West Cooperative Association

Personne interviewée : Munuang Samuel Mufua, Chef, Matériels et fournitures
Lieu/date : Bamenda, 1er juillet 1993

5.1 Données générales

Actuellement les bureaux de la NWCA sont situés dans l'ancienne enceinte de la NPMB à Nkwen près de Bamenda. Certaines unions de la NWCA ont également pris possession des minoteries

et des installations de contrôle de la NPMB situées à d'autres endroits. L'entrepôt de la NWCA est encore au centre de Bamenda, derrière l'ancien bureau. Egalement, pendant l'année dernière, la NWCA a diminué ses effectifs afin de réduire les dépenses.

5.2 Système de distribution

Les onze unions de coopératives qui composent la NWCA estiment leurs besoins annuels et font une demande en juillet auprès de la NWCA. La NWCA combine ces besoins, ajoute un montant supplémentaire pour les ventes estimées aux non-membres et passent des commandes auprès des importateurs. Lorsque les engrais arrivent à Douala, la NWCA va les chercher avec ses propres camions ou avec des camions loués et les expédie directement aux entrepôts des unions, d'où les engrais sont distribués aux sociétés primaires puis aux cultivateurs. Les cultivateurs sont payés au comptant lorsqu'ils livrent leur café et le coût des engrais est déduit de la valeur du café livré. Ensuite, la NWCA reçoit un paiement pour engrais, sous forme de café, ce qui signifie qu'en fait elle accorde un crédit de six mois à ses membres. Ce système de paiement comptant pour le café remplace le système précédent de paiement en retard lorsque la NPMB opérait encore et qui avait tellement entravé la commercialisation du café dans la province. Le système de crédit est possible grâce à un fonds de 750 millions de FCFA accordé à la NWCA par le biais du projet PRAMS I de l'USAID.

5.3 Achats d'engrais

Voici les achats d'engrais faits par la NWCA depuis le 30 juin 1992 :

2 000 tonnes de 20-10-10 de Pelenget en sept. 92 à 49 500 FCFA/tonne
700 tonnes de 20-10-10 de Pelenget en sept. 92 à 55 000 FCFA/tonne
500 tonnes d'urée de Complexe JBN en juin 93 à 49 500 FCFA/tonne.

Voici un compte rendu des achats, des ventes et des variations de stock (en tonnes) tel qu'indiqué par la NWCA pour la période allant du 1er juillet 92 au 30 juin 93.

	20-10-10	12-06-20	Urée	Sulf. d'amm.	Total
Stocks init.	0	0	0	885	885
Achats	2 700	0	500	-	3 200
Ventes	2 275	0	298	402	2 975
Stock final	425	0	202	483	1 110

Une comparaison avec les ventes de l'année précédente est difficile puisque les données ont été compilées sur la base de l'année civile. Lors des évaluations annuelles précédentes la NWCA a indiqué des ventes de 1 436 tonnes en 1991 et de 4 574 tonnes en 1990. Cela indiquerait que les ventes ont plus ou moins doublé l'année dernière mais ne sont toujours qu'à 65 % de leur niveau de 1990.

Dans les prochaines semaines, la NWCA déterminera ses besoins en engrais pour l'année à venir. Actuellement, il n'y a pas assez de 20-10-10 pour les applications de septembre et de mars pour le café. La NWCA attend que les unions indiquent leurs besoins et pense que la commande pourrait aller jusqu'à 1 000 tonnes. Il est peu probable qu'il faille de l'urée. On nous a dit que les cultivateurs dans cette province ne sont pas encore habitués à utiliser ce type d'engrais. On ne prévoit pas de commander du sulfate d'ammonium en plus.

5.4 Prix et marges

La NWCA a établi un système équitable mais complexe de prix et de marges à chaque niveau de la structure de la coopérative. Les chiffres pour l'année du programme 1992/93 sont indiqués sur le Tableau E-1. Au prix de base pour chaque type d'engrais, la NWCA ajoute les frais de transport qui varient selon l'endroit où est située chacune des onze unions. La NWCA fixe également les marges que peut demander chaque union, les frais de transport pour la société de coopératives et la marge de la société pour arriver à un prix de vente par type pour chaque coopérative.

La NWCA a plusieurs concurrents qui distribuent des engrais dans le nord-ouest, notamment Pelenget et Akwar International (dont les opérations sont indiquées dans l'évaluation annuelle de cette section). La NWCA en est consciente et a fixé son prix au détail à Bamenda de sorte à ce que le 20-10-10 soit compétitif avec le prix des autres (3 200 FCFA par sac). Les unions doivent également livrer concurrence dans les villes provinciales où elles sont situées puisque les sous-distributeurs des concurrents y interviennent également.

5.5 Ventes de café

La NWCA continue également à vendre directement son café. C'est la seconde année complète de ce type d'opérations. Le prix plancher de l'arabica a diminué, passant de 250 FCFA/kg à 200 FCFA/kg l'année dernière, rendant le produit encore moins rentable pour le planteur de café. La NWCA commercialisera un peu plus de 2 000 tonnes cette année, c'est-à-dire moins que l'année dernière.

6. SOWEFCU

Personnes interviewées :	Egbe Anthony Mbu, Directeur général par intérim Motale Sakwe, Chef de l'Administration et des Finances
Lieu/date :	Kumba, 28 juin 1993

La situation à la SOWEFCU ne s'est pas améliorée depuis notre dernière visite, au contraire, elle est plus désespérée qu'auparavant. Les effectifs sont nettement moindres et aucun engrais n'a été acheté ou vendu. Le volume de café et de cacao écoulé par la coopérative continue à diminuer. Les ressources financières sont quasi nulles.

L'achat peu judicieux de 4 753 tonnes d'engrais en septembre 1990 a été écoulé à une perte s'élevant semble-t-il à 70 millions FCFA. La SOWEFCU continue à attendre le règlement des arriérés de l'ONCPB qui leur doivent encore 1,7 milliards de FCFA, soit 40 % du total initial. Les déboursements qui ont été faits sont allés directement aux cultivateurs et rien n'a été versé à la coopérative. Suite à une telle diminution dans le volume de produit écoulé par la SOWEFCU, il n'y a pas beaucoup de recettes pouvant être mobilisées pour le fonctionnement. Dans certains cas, les frais d'adhésion que les coopératives membres sont supposées payer à la SOWEFCU pour commercialiser leur café n'ont pas été acquittés. La direction indique que si la coopérative ne reçoit pas d'ici la fin de l'année des arriérés de paiement de l'ONCPB, elle devra fermer ses portes.

La coopérative a vendu 1 900 tonnes de cacao et 3 500 tonnes de robusta, soit un total de 5 500 tonnes pendant la campagne 1992/93. L'année auparavant, elle avait vendu 6 000 tonnes, et il y a deux ans, 7 264 tonnes. La plus grande diminution concerne le café car la production de cacao est plus ou moins stable. Même si les prix sont faibles pour les deux articles, le cacao demande moins de main-d'œuvre et moins de facteurs de production, aussi les cultivateurs continuent à exploiter ce produit. Les plantations de robusta sont plus ou moins abandonnés selon la direction de SOWEFCU.

Deux des coopératives avec le plus grand volume de produits, la MUFCOOP et la LAFCOOP, commercialisent à présent leur café directement à Douala, partiellement de part leur emplacement proche de Douala mais probablement aussi parce qu'ils ont perdu confiance dans la SOWEFCU. L'union des coopératives doit également livrer concurrence aux acheteurs locaux dont certains viendraient de la Division de Moungo de la Province du Littoral. Ces acheteurs peuvent payer comptant et c'est la raison pour laquelle les cultivateurs traitent avec eux même si les prix peuvent être plus faibles que les prix minimum officiels. Par exemple, les acheteurs versent 150 FCFA/kg de cacao au lieu du prix plancher de 200 FCFA/kg mais c'est au comptant. (Les prix planchers pour le robusta sont de 100 FCFA/kg pour la qualité supérieure et 80 FCFA/kg pour les qualités inférieures).

7. UCAL

Personne interviewée : Urbain Wandji Ngounou, Responsable commercial
Lieu/date : Nkongsamba, 28 juin 1993

L'UCAL n'a pas acheté d'engrais depuis 1989 lorsqu'elle avait acheter 10 000 tonnes qu'elle a fait livrer petit à petit dans les deux années suivantes au fur et à mesure qu'elle avait l'argent nécessaire. Depuis, cet engrais a été vendu. Cette année, l'UCAL avait prévu d'acheter 1 200 tonnes de 20-10-10 et 800 tonnes d'urée mais M. Wandji a indiqué que, lorsque le prix plancher du robusta est descendu à 100 FCFA/kg dans le courant de cette année, les membres de la coopérative ont décidé de ne rien acheter par le biais de l'UCAL. Une des coopératives, la COOPLAM, à Nkongsamba, a acheté 500 tonnes d'après M. Wandji et vend l'urée à 2 950 FCFA/sac et le sulfate d'ammonium à 2 350 FCFA/sac. (Ces chiffres ont été confirmés par la

suite lors d'une visite à la COOPLAM). Certains marchands locaux vendraient les deux types à 2 500 FCFA/sac bien que M. Wandji nous dit qu'il n'en voit pas vraiment l'intérêt. En effet, une grande partie des planteurs ne veulent pas dépenser d'argent pour le robusta (que ce soit pour la main-d'œuvre, pour le désherbage ou pour les engrais) aux faibles prix actuels. Une grande partie des engrais vendus à Moungo concerne le maïs d'après M. Wandji.

Néanmoins, l'UCAL a écoulé 3 500 tonnes de robusta cette année pour ses coopératives membres comparé à 5 880 tonnes l'année dernière et à pratiquement 10 000 tonnes en 1988/89.

M. Wandji a indiqué que l'UCAL avait accès par le biais de ses membres à un réseau de planteurs de robusta cherchant des marchés. L'équipe lui a recommandé de contacter l'IBE qui prétend être intéressée par le lien entre l'achat de café et la vente d'engrais.

8. Groupe One

Personne interviewée : Jean-Paul Essam Engaa, Sous-Directeur
Lieu/date : Yaoundé, 16 juin 1993

Groupe One est liée à l'IBE Africa Cameroon, le fournisseur et l'importateur (par le biais de l'IBE/Cameroun) des plus grandes expéditions vers le Cameroun pendant la campagne 1992/93 -- pour un total de 11 780 tonnes d'urée et de sulfate d'ammonium à ce jour avec une expédition supplémentaire probable de 10 000 tonnes de NPK 20-10-10. On ne sait pas s'il y a un lien officiel entre les deux sociétés, mais elles semblent travailler ensemble. Actuellement Groupe One est le principal distributeur d'IBE au Cameroun.

M. Essam a indiqué la disposition approximative par le Groupe One des engrais importés par l'IBE à ce jour :

Urée : 7 280 tonnes importées, dont 4 000 tonnes environ vendues et 2 000 tonnes commandées mais pas encore livrées.

Sulfate d'ammonium : 4 500 tonnes importées, dont 1 300 tonnes vendues et 2 100 tonnes commandées mais pas encore livrées.

(Note : Les chiffres obtenus de l'IBE indiquent que les ventes par Groupe One s'élèvent à 3 670 tonnes d'urée et 710 tonnes de sulfate d'ammonium.)

Les engrais ont été obtenus par l'IBE en Ukraine et en Russie dans le cadre, semble-t-il, des accords commerciaux comprenant la vente d'autres produits à ces pays de la part de l'IBE. Les engrais ont été importés en vrac et mis en sacs sur le quai. En réponse à une question de notre part, M. Essam a indiqué que le coût total pour amener le produit au Cameroun et le mettre en sacs dans le port s'élevait à environ 47 000 FCFA par tonne pour l'urée et 35 000 FCFA par tonne pour le sulfate d'ammonium.

Les principaux clients sont la CAPLABAM, la CAPLAME, Pelenget et la SAFACAM (plantation de palmiers à huile). Ces importants acheteurs paient à 30 jours. Les petits clients qui viennent chercher des lots de 50 à 100 tonnes doivent payer comptant. Dans certains cas, Groupe One livre à ces petits clients et leur fait payer le transport en plus. Complexe JBN a été mentionné comme l'un de ces petits clients.

M. Essam a indiqué que les prix à tous les clients étaient 51 000 FCFA par tonne pour l'urée et 38 000 FCFA par tonne pour le sulfate d'ammonium. Si c'est exact, cela indiquerait une marge bénéficiaire sur les prix de vente de 7,8 % sur les deux types d'engrais. M. Essam a indiqué que ce n'était pas dans la politique de l'IBE/Groupe One de faire des bénéfices importants sur les engrais mais qu'ils cherchaient davantage à répondre aux besoins des cultivateurs camerounais. C'était là leur motivation. Il a indiqué que les recettes des ventes d'engrais resteraient au Cameroun et seraient utilisées pour acheter et exporter des produits camerounais tels que le café et le cacao.

9. Pelenget

Personne interviewée : Peter Njontor Ngufor, Directeur
Lieu/date : Yaoundé, 17 juin 93
The Farmers House, Bamenda, 1 juillet 93

9.1. Transactions d'engrais

Pendant la campagne de 1991/92, Pelenget a importé 3 000 tonnes de 20-10-10 par le biais du CAC. L'année dernière la société a uniquement fait fonction de distributeur. M. Ngufor avait prévu d'importer 10 000 tonnes d'engrais mais il n'a pas arranger de lettre de crédit par le biais du CAC. A la place il a acheté des engrais importés par l'IBE. Pour le moment il a fait livrer 150 tonnes d'urée et 15 tonnes de sulfate d'ammonium qu'ils a vendues dans son magasin de Bamenda. (Un entrepôt de 4 000 tonnes est également prévu.) Il veut acheter 3 000 tonnes de 20-10-10 de l'IBE mais l'importation n'a pas encore été faite. L'IBE lui a dit que le prix serait de 51 000 FCFA mais Ngufor pense que si s'affaire se fait, le prix se rapprocherait davantage de 60 000 FCFA la tonne. En attendant, il est très préoccupé par ce qu'il pense être une pénurie de 20-10-10 dans le pays.

9.2 Finance et questions bancaires

Les arrangements financiers pour les importations d'engrais de l'année dernière dans le cadre du PRSSE sont intéressantes. Le Crédit Agricole a émis une lettre de crédit en contrepartie d'un ensemble de garanties en trois parties devant couvrir la transaction à plus de 100 %, c'est-à-dire à plus de 153 milliards de FCFA. D'abord, Pelenget a fait une caution "comptant" de 153 milliards de FCFA sous la forme d'une garantie d'une banque étrangère où Pelenget avait apparemment déjà des dépôts. Deuxièmement, les arrangements ont été pris pour un prêt basé sur l'hypothèque d'un bâtiment commercial (transaction devant notaire). La valeur de cette

hypothèque était jugée à 116 millions de FCFA. Troisièmement, la compagnie a nanti des loyers que lui devait le Crédit Agricole, qui occupe des locaux dans un immeuble dont Pelenget est le propriétaire.

Outre ces garanties, la banque a demandé un acompte de 20 % de la part de la coopérative à laquelle Pelenget prévoyait de vendre les deux tiers des engrais. Finalement, la banque ne voulait pas prendre le futur paiement de subvention (56 millions de FCFA) comme partie des garanties. (Pour une transaction d'importation avec un autre client la même année, le Crédit Agricole a tenu compte de la future subvention. Peut-être le changement de la banque fiduciaire, c'est-à-dire une banque avec une meilleure réputation, a valu une approche plus "souple" du CAC cette année).

Pelenget a contacté le Crédit Agricole cette année pour un crédit analogue. La banque, là aussi, a été très dure sur les garanties d'après l'opinion de M. Ngufor. Outre l'hypothèque sur l'immeuble, la banque voulait également un contrat d'achat ferme pour les engrais. Au fond, M. Ngufor pensait qu'il aurait été plus simple de chercher un crédit-fournisseur. A la fin, il n' a pas fait la demande pour l'importation (en partie parce qu'il pensait que l'IBE réussirait à importer des engrais à plus faibles coûts qu'il ne pourrait obtenir.)

Il est intéressant de noter ce qui suit pour arriver à mieux comprendre les pratiques bancaires locales : M. Ngufor a expliqué qu'il a gardé l'engagement d'hypothèque sur l'immeuble utilisé comme partie d'une garantie pour le financement des importations d'engrais de l'année dernière. Les raisons sont les suivantes : pour que la banque soit tout à fait certaine qu'elle puisse saisir l'immeuble en cas de problème de paiement, la promesse doit être co-signée dans un accord exécuté par un notaire. C'est un processus coûteux. A présent, ayant encouru la dépense de faire signer une hypothèque par le notaire, M. Ngufor préfère garder la promesse en vigueur de sorte à pouvoir l'utiliser pour tout emprunt en cas de besoin de financement à l'avenir. Cela lui économisera du temps et c'est en fait un bon moyen d'amortir les coûts élevés de notaire.

De manière plus générale, M. Ngufor s'est plaint de ce que les pratiques bancaires étaient loin d'être transparentes. Lors d'une transaction un peu plus compliquée de d'habitude, il ne peut jamais être tout-à-faire sûr de la base de calcul des commissions bancaires ni de la manière dont elles sont calculées. De larges débits sont faits sur le compte avec très peu, voire aucune, explication sur les relevés de banques. Cela pourrait aller jusqu'au point où, tel qu'il le dit, il n'est pas tout à fait convaincu que Pelenget a vraiment obtenu le bénéfice financier du faible taux d'intérêt sur la partie subventionnée du financement du PRSSE l'année dernière.

M. Ngufor se pose la question de savoir si la Caisse autonome d'Amortissement ne pouvait pas remplacer le CTS dans son rôle de superviseur financier d'un programme revu du PRSSE à l'avenir. D'après son expérience de transaction financière avec la CAA, elle a l'air toujours efficace, rapide et professionnelle. D'après lui, ce ne sont pas toujours des qualités du CTS.

9.3 Subvention des engrais

En réponse à une question concernant l'éventuelle suppression complète des engrais l'année prochaine, M. Ngufor a dit qu'il valait bien mieux les éliminer progressivement -- "Cela devrait se faire doucement", a-t-il dit. Il a suggéré que les exploitants pourraient vivre avec un niveau de 10 % comparé aux 15 % actuels. Quant à l'avenir du fonds de crédit renouvelable, il pensait qu'il devrait être administré par une Banque fiduciaire, comme auparavant, mais sous la supervision de la Caisse autonome dans laquelle il a confiance.

9.4 Le magasin de Bamenda

A Bamenda, l'équipe a visité le magasin de Pelenget, "The Farmers House", et un entrepôt dans une autre partie de la ville. Voici les recettes et les ventes depuis septembre 1992 (en tonnes) :

Type	Date reçue	Quantité	Restant	Vendu
20-10-10	Sept. 92	115	5	110
Urée	Mai 93	115	98.6	16.4
Sulf. d'amm.	Mai 93	12	7.5	4.5

Les prix sont de 3 200 FCFA à 3 300 FCFA par sac pour le 20-10-10 suivant la quantité, 3 200 FCFA pour l'urée et 2 500 FCFA pour le sulfate d'ammonium.

Le responsable local a indiqué une demande local élevée pour le 20-10-10. La seule raison faisant qu'ils avaient des stocks restant de ce type était que le produit chez eux avait pris l'humidité et ne pouvait plus être vendu. Les cultivateurs n'aiment pas la couleur rouge du 20-10-10 qu'ils vendent actuellement. Ils ont l'habitude de la couleur blanche. Le magasin vend également des semences et des produits chimiques agricoles. Le responsable a indiqué que les semences de maïs Pioneer se vendaient bien.

La plus grande partie du stock se trouve dans un entrepôt nouvellement construit dans une autre partie de la ville et qui semble avoir été bien construit. Un nouveau camion appartenant à la société y est entreposé. On l'utilise pour chercher les engrais de Douala bien qu'on fasse également appel à des transporteurs privés.

10. Complexe JBN

Personnes interviewées : Jean-Baptiste Ndzie, Directeur
Mme Winefrede, Administratrice

Lieu/date : 25 juin 93

Payant comptant, la JBN a acheté de petites quantités d'engrais pendant la campagne 1992/93 de l'IBE et de l'IBEX et les a livrées directement aux clients. Voici le tableau des achats et des ventes.

	Urée	Sulf. d'amm.	12-06-20	20-10-10	Total
Achats :					
de l'IBE	1 027.5	79	-	-	1 106.5
de l'IBEX	59	348	55	60	522
Total :	1 086.5	427	55	60	1 628.5
Ventes :					
NWCA	500	-	-	-	500
CAPLABAM	-	220	-	-	220
COOPAMOR	-	55	-	-	55
CAPLANOUN	-	43	-	-	43
Autres	576.5	109	55	60	800.5
Total :	1 076.5	427	55	60	1 618.5

Dix tonnes d'urée ne sont pas comptées dans ces chiffres présentés à la JBN.

En ce qui concerne les achats de l'IBE, la JBN a payé 51 000 FCFA par tonne pour l'urée et 38 000 FCFA par tonne pour le sulfate d'ammonium. Selon les informations obtenues de l'IBEX, ils ont demandé le même prix que l'IBE pour l'urée pour la plupart de leurs clients mais auraient demandé 47 000 FCFA pour le sulfate et 54 000 FCFA pour les engrais NPK. Le prix demandé par la JBN s'élevait en moyenne à 57 000 FCFA par tonne pour le NPK et l'urée et 42 000 FCFA par tonne pour le sulfate d'ammonium. Les petits acheteurs payent comptant au moment de la livraison.

Les coopératives font des paiements périodiques après avoir cherché plusieurs cargaisons au port. Certaines ventes se sont faites à la livraison. Dans ce cas, la JBN a recruté un camionneur pour faire les livraisons. Les coûts de transport par camion continuent à baisser -- le transport de Douala à Foumbot ne coûte que 6 000 FCFA par tonne.

La JBN était très préoccupée par le fait que l'IBE vendait à tout acheteur au même prix que paient les distributeurs comme la JBN. En clair, il ne semble pas y avoir de différence entre les prix de gros et de détail. (Note : L'on ne sait pas clairement si ces ventes sont faites par Groupe One en tant que principal distributeur de l'IBE ou par l'IBE directement -- ou s'il y a vraiment une différence entre les deux.)

La JBN a perdu plusieurs ventes pour cette raison. On nous a montré des commandes provenant des acheteurs suivants qui ont été par la suite annulées lorsqu'ils ont constaté qu'ils pouvaient aller auprès de l'IBE et payer 51 000 FCFA pour l'urée et 38 000 pour le sulfate d'ammonium.

CAPLABAM : 3 000 tonnes de 20-10-10, 1 000 tonnes de sulfate d'ammonium, 500 tonnes d'urée
CAPLAHN : 1 500 tonnes d'urée, 1 000 tonnes de 20-10-10 (JBN a cité 57 000 FCFA/tonne pour les deux types)
CAPLANOUN : 2 000 tonnes d'urée, 2 000 tonnes de 20-10-10 (JBN a cité 56 000 FCFA/tonne)
MAISCAM : 150 tonnes d'urée (JBN a indiqué le prix de 60 000 FCFA/tonne)

JBN pense toujours pouvoir élargir ses ventes d'intrants agricoles et peut-être d'ajouter des produits chimiques à sa gamme.

11. IDS Cameroun

Personne interviewée :	François Nguimkeng, Directeur
	C. Njontso, Directeur commercial, Bafoussam
	Roger Eric Nguena, Responsable, Bafoussam
Lieu/date :	Yaoundé, 18 juin 1993
	Bafoussam, 1er juillet 1993

C'est une nouvelle société de distribution d'engrais créée en mars 1993 et dont le siège est à Bafoussam. La compagnie appartient et est financée par une relation de M. Nguimkeng. Le propriétaire ne tenait pas à ce qu'on révèle son nom.

M. Nguimkeng est originaire de Dschang et travaillait auparavant pour la SODECOTON dans le nord où il a acquis une connaissance de l'utilisation des engrais. Il s'est montré très préoccupé par le sort des cultivateurs camerounais et a dit que c'était son devoir de les aider en leur offrant à un prix raisonnable des engrais quand ils en ont besoin et en leur donnant des conseils sur la manière de les utiliser rentablement. A son avis, les coopératives locales comme la CAPLAME et la CAPLAMI n'aidaient pas vraiment les cultivateurs. M. Nguimkeng pense que le seul espoir du petit cultivateur est d'abandonner la culture du café pour se lancer dans les cultures vivrières. Il a tout particulièrement recommandé les piments.

D'après M. Nguimkeng, l'IDS a créé un réseau de sept détaillants (revendeurs) dans les villages des régions de Foumbot et de Dschang qui sont approvisionnés à partir de son entrepôt de Bafoussam. Il stocke du 20-10-10, de l'urée et du 12-06-20 qu'il vend en gros à des revendeurs au prix de 3 100 FCFA par sac. Les revendeurs sont supposés vendre les engrais à 3 350 FCFA par sac. Il vend également au détail à partir de son magasin de Bafoussam au prix de 3 350 FCFA. Tous ces achats et ventes se font au comptant.

Voici le compte rendu des stocks et des ventes de l'IDS pour 1992/93 :

	20-10-10	12-06-20	Urée	Total
Stocks init.	0	0	0	0
Achats	326.25	12.75	134	473
Ventes	155.5	3	118.6	277.1
Stock final	170.75	9.75	15.4	195.9

M. Nguimkeng a fait remarquer que ces chiffres ne couvrent que deux mois et demi d'activités puisque les engrais d'Africa Import ont été reçus avec du retard. Le prix payé pour l'urée était de 54 000 FCFA par tonne. Il a été critique à l'égard du PRSSE qu'il blâme pour le retard. Il a également critiqué le programme pour ce qu'il trouvait être la médiocre qualité de l'urée qu'il a reçu d'Africa Import. Le problème semblait être le manque d'homogénéité du produit.

L'IDS prévoit d'acheter des engrais supplémentaires de l'IBE dans l'année à venir -- 80 tonnes de 20-10-10, 15 tonnes d'urée et 5 tonnes de 12-06-20.

L'équipe a visité l'opération de Bafoussam qui se trouve dans un bâtiment neuf qui n'est pas encore fini. Le rez-de-chaussée sera utilisé pour les ventes et les bureaux. Un grand nombre de sacs de 20-10-10 et d'urée sont stockés à la cave, mais directement accessibles de l'arrière de l'immeuble par camion. La personne en charge a confirmé le prix de 3 350 FCFA qui concerne, comme il l'a indiqué, les achats de moins de 20 sacs.

12. FME Cameroun

Personnes interviewées : François Youmsi M., Co-directeur général
André Fotso, Co-Directeur général
Christopher Njontso, Manager, Bafoussam

Lieu/date : Douala, 25 juin 1993
Bafoussam, 1er juillet 1993

En 1992, cette société a pris en main les activités d'engrais et de produits chimiques agricoles de Rhône-Poulenc, notamment les points de distribution à Yaoundé et à Bafoussam. Récemment, elle est également devenue un distributeur pour Pioneer dans cinq provinces (sud-ouest, nord-ouest, ouest, littoral). La FME commercialise également d'autres gammes de produits et services, notamment du matériel de bureau et des services comptables.

Le chiffre d'affaires s'élève à 900 millions de FCFA. La société emploie trente personnes. Pendant l'année passée, la FME a acheté et a vendu 500 tonnes de 20-10-10 et d'urée à ses clients. L'IBEX, Africa Import, l'IBE et l'ADER font partie des fournisseurs. La FME s'est montrée intéressée à prendre un crédit de distribution à l'avenir, sa banque est la CCEI.

L'équipe a visité la magasin de Bafoussam qui contient actuellement des semences (surtout des semences de maïs Pioneer) et des produits chimiques agricoles. Depuis un mois, le magasin n'a

plus d'engrais. Le responsable a indiqué que pendant les six mois depuis l'ouverture du magasin, les ventes à partir de cet endroit se sont élevées environ à 100 tonnes d'urée et 100 tonnes de 20-10-10. Les prix pour le 20-10-10 vont de 3 200 à 3 700 pas sac suivant la quantité. Le responsable indique a FME est en train de mettre en place un réseau de 20 sous-distributeurs dans les provinces de l'Ouest et du Nord-ouest.

13. El Hadj Mamouda and Co.

Personne interviewée : El Hadj Mamouda
Lieu/date : Foumbot, 29 juin 1993

Mamouda est un petit distributeur d'engrais établi à Foumbot. Tel que nous l'avons déjà indiqué dans ce rapport à propos du contact avec l'IBE, M. Mamouda a essayé de conclure un arrangement avec l'IBEX pour distribuer des engrais dans la division de Noun dans la Province de l'Ouest dès septembre. D'après l'IBEX, M. Mamouda et l'IBEX partageraient le loyer d'un entrepôt à Foumbot et l'IBEX fournirait les engrais à Mamouda, moitié à crédit et moitié au comptant. Les prix payés par M. Mamouda s'élèveraient à 51 000 CFA par tonne pour les engrais NPK et 4 000 FCFA par tonne pour le sulfate d'ammonium.

M. Mamouda a indiqué à l'équipe qu'il prévoyait d'être un fournisseur pour les détaillants de la région de Foumbot et qu'il fournirait en plus des conseils techniques concernant l'application des engrais pour différentes cultures. Il pense qu'il doit éduquer les cultivateurs qui ne connaissent pas grand'chose à l'emploi des engrais. Pour prendre un exemple, il a indiqué que les cultivateurs ont à présent pris l'habitude d'acheter le 20-10-10 dans des sacs blancs et lorsqu'un autre importateur leur propose le même engrais dans des sacs jaunes, ils ne veulent pas l'acheter.

M. Mamouda est un ancien employé de FONADER et depuis il a eu divers emplois. Récemment, il s'est lancé dans le commerce des engrais et prétend avoir vendu 600 tonnes d'engrais e janvier à juin de cette année dans la Province de l'Ouest et dans la division de Mougo. Grâce aux engrais reçus à crédit de l'IBEX, il a monté une affaire avec des torréfateurs de café auxquels il livre des engrais en lots allant jusqu'à 25 tonnes et pour lesquels il est payé deux semaines après que son client a vendu les engrais à des planteurs en échange de café. Cela nous montre l'effet cumulé du crédit-fournisseur accordé par les importateurs.

L'équipe a rendu visite à plusieurs revendeurs d'engrais dans la ville de Foumbot qui achètent auprès de M. Mamouda. Il existe à présent environ 10 revendeurs dans la ville de Foumbot, plus les autres dans les régions avoisinantes. C'est une très nette augmentation par rapport à l'année dernière qui nous montre l'importance de plus en plus grande que prend Noun en tant que producteur de cultures maraîchères.

Les magasins visités avaient entre 10 à 20 tonnes de stock. L'un vendait du 20-10-10 à 3 500 à 3 800 FCFA par sac et l'urée à 2 800 FCFA/sac. Une partie de ces engrais étaient en sacs avec

des étiquettes de l'UCCAO que Africa Import avait eu l'intention de vendre à l'UCCAO avant que leur commande ne soit annulée. Par la suite, l'IBEX a acheté le gros de cette commande et une partie est parvenue à Mamouda. L'engrais de l'IBE était également vendu avec remise dans l'un des magasins que nous avons visité et M. Mamouda s'est plaint de la concurrence de ce produit bon marché (urée à 2 500 FCFA/sac).

14. Entrepôt régional de l'ADER, Yaoundé

Personne interviewée : Jean Ngatcha, Manager
Lieu/date : Yaoundé, 17 juin 1993

L'entrepôt de Yaoundé dessert le centre-sud et les provinces au nord du Cameroun. Il a écoulé environ 2 000 tonnes de 20-10-10 et 1 000 tonnes d'urée l'année dernière. L'entrepôt stocke également toute une variété de produits agricoles et de produits chimiques industriels ainsi que des engrais non-subventionnés ainsi que des engrais tels que le DAP, le TSP, le K2O, le Kieserite et le KCl. Les autres entrepôts de l'Ader se trouvent à Bafoussam (dessert les provinces à l'ouest et au nord-ouest) et à Nkongsamba (Département de Moungo de la Province du Littoral, et la Province du Sud-ouest).

Le principal acquéreur était la SODECAO (coopérative de cacao) qui a reçu des crédits grâce à un prêt de la BIRD. D'importantes expéditions telles que celles-ci vont directement de Douala au client. L'entrepôt vend à partir de ses stocks surtout aux petits maraîchers, dans des sacs de 5 kg, bien que certains cultivateurs de maïs avec autant que 50 ha achètent des quantités plus importantes. Le chiffre d'affaires s'élève à 150-200 tonnes de 20-10-10, 75-100 tonnes d'urée et 10-15 tonnes de 12-06-20. Les prix vont de 3 500 FCFA par sac pour les grandes quantités à 5 000 FCFA/sac pour les petites quantités. Les ventes ont diminué cette année par rapport à l'année dernière. M. Ngatcha indique que les cultivateurs n'ont tout simplement pas l'argent nécessaire pour en acheter.

15. Entrepôt régional de l'ADER, Bafoussam

Personne interviewée : M. Bankoue, Directeur
Lieu/date : Nkongsamba, 28 juin 1993

M. Bankoue gère les entrepôts ADER de Nkonsamba et de Bafoussam, qui vendent toute une gamme de produits chimiques agricoles et d'engrais. Il a indiqué que Moungo était différent des autres endroits puisque les cultivateurs ont tendance à utiliser uniquement les engrais pour le café et pas pour les cultures vivrières car ils n'ont pas l'habitude d'en utiliser pour ces autres cultures. Les engrais sont bien plus utilisés dans les régions cultivées de manière plus intensive dans les autres départements. L'ADER vend le 20-10-10 et l'urée à 3 500 FCFA par sac mais les ventes sont faibles. Les planteurs de café achètent des herbicides, bien que seulement 30 % du

désherbage du café se fasse de cette manière -- 50 % sont défrichés par la main-d'œuvre agricole et le reste est laissé tel quel.

Plus tard, l'équipe a rendu visite à M. Bankoue dans son magasin de Bafoussam, où des produits analogues sont stockés mais où les ventes semblent meilleures. Cet endroit écoule un nombre important de semences de légume puisqu'il n'est pas loin du département de Noun qui est la principale région maraîchère du pays.

16. Akwar National & International Enterprises

Personne interviewée : John Akwar, Directeur
Lieu/date : Bamenda, 1er juillet 1993

John Akwar est l'ancien Chef de Service du Soutien agricole pour la NWCA. Alors qu'il travaillait pour la NWCA, M. Akwar a acquis une excellente expérience de la commercialisation et de la distribution ainsi qu'une profonde connaissance du marché des engrais dans la Province du Nord-ouest. M. Akwar a quitté la NWCA l'année dernière et a créé sa propre société, Akwar Enterprises, qui fait à présent concurrence directe à son ancien employeur, la NWCA, sur le marché des engrais.

Akwar Enterprises est établie à Bamenda où la société a un entrepôt de vente. En outre, M. Akwar a également des dépôts de vente à Bali, à Wum et à Mbengwi (tous situés dans la Province du Nord-ouest. Tous les dépôts de vente sont maintenant loués et ils semblent avoir une capacité limitée de stockage. M. Akwar fait également des ventes sur les marchés périodiques ou locaux de la région de Bamenda (par exemple à Bambui) et a établi des relations commerciales avec les coopératives de femmes de la Division de Bui (également Province du Nord-Ouest).

M. Akwar achète des engrais à Douala. Il a vendu environ 500 tonnes depuis qu'il a commencé cette activité. Il vend de l'urée, du NPK 20-10-10 et du sulfate d'ammonium. Les prix au détail dans son dépôt de Bamenda sont de 3 400 FCFA par sac de NPK 20-10-10 et l'urée et 3 000 FCFA par sac de sulfate d'ammonium. Les ventes se font au comptant bien que M. Akwar semble étudier la possibilité d'apporter un crédit aux coopératives de femmes avec lesquelles il travaille. Outre les engrais, Akwar Enterprises vend également du savon fabriqué localement.

ANNEXE F
AUTRES ORGANISATIONS FINANCIERES ET DONATRICES

1. Banque mondiale

Personne interviewée : Robert Blake, Economiste principal
Lieu/date : Yaoundé, 17 juin 1993

1.1 Prêt d'ajustement structurel (PAS), conditions économiques

Depuis plus de douze mois maintenant, le Cameroun n'a pas satisfait aux conditions de la Banque concernant le déboursement de la troisième tranche de 50 millions de dollars du PAS approuvée en 1989. Des progrès ont été faits, par exemple sur le plan du marketing agricole, mais les résultats ont été médiocres dans plusieurs domaines, notamment la fonction publique, l'investissement public et la gestion des entreprises publiques.

La gestion des finances publiques représente le domaine le plus problématique. Les résultats sont probablement pires cette année que l'année dernière. Le déficit des recettes est au moins de 50 %. Pratiquement tout le service de la dette externe s'est arrêté sauf les paiements au FMI. Par conséquent, les bailleurs de fonds étrangers dont la Banque mondiale, l'aide française et la Banque africaine de Développement ont arrêté toute assistance de programme. Les fonctionnaires sont payés en retard, etc.

1.2 Secteur bancaire

M. Blake a fait remarqué que la réforme bancaire "réussie" de 1992 consistait en fait en un rééchelonnement des prêts douteux alors qu'il y a eu très peu de nouvel apport d'argent. Le Gouvernement n'a pas honoré les remboursements prévus des bons d'équipement depuis février 1992. Cela augmente automatiquement les créances douteuses du système bancaire et diminue la liquidité des banques. L'année dernière, les rumeurs très répandues sur la dévaluation du franc CFA ont encore diminué les liquidités des banques puisque les clients essayaient chaque fois que possible de mettre l'argent à l'étranger. Ces rumeurs continuent aujourd'hui avec le même résultat.

M. Blake pense que le système bancaire dans son ensemble aujourd'hui n'est plus liquide puisque deux des grandes banques (la BICIC et la SGBC) sont à nouveau en position difficile. Bien évidemment, leurs problèmes ne proviennent pas d'une mauvaise gestion ni de crédits douteux, mais tout simplement de la proportion particulièrement élevée de la dette publique toujours sur leurs bilans, accumulant les arriérés.

1.3 Perspectives

L'inflation est faible au Cameroun. Elle est probablement en train de régresser. Dans certains secteurs (de l'économie locale), les prix sont en train de diminuer et un phénomène de déflation

Previous Page Blank

pourrait être en train de s'installer. Les problèmes financiers du pays se conjuguent pour créer une situation où les taux effectifs de prêts bancaires sont au-dessus de 20 % l'an. Peu d'économies dans le monde sont capables de supporter pendant longtemps des taux d'intérêt aussi élevés en termes réels sans qu'il y ait dévaluation, chômage, troubles sociaux et/ou baisse de la production.

En dépit des perspectives pessimistes pour le court terme, M. Blake note qu'il existe toujours un potentiel de croissance à long terme au Cameroun puisque le pays a encore une main-d'œuvre qalifiée et une infrastructure comparativement solide. Dans tous les cas, tout en ayant suspendu l'assistance financière du PAS tant que la performance financière du Gouvernement ne s'améliore pas, la Banque continue ses activités existantes au titre de l'assistance technique et des projets.

2. Société financière internationale (Groupe de la Banque mondiale)

Personne interviewée : Eugene Bayiha, Responsable d'investissement/Représentation régionale, Afrique centrale

Lieu/date : Douala, 24 juin 1993

2.1 Projet FERIDA

M. Bayiha a fait remarqué qu'un projet FERIDA existe depuis bien longtemps. Le dossier a été présenté à la SFI il y a au moins deux ans. Deux missions techniques de la SFI ont évalué le projet en décembre 1990 et en avril 1993. M. Bayiha pense que le principal problème pour faire démarrer le projet est de trouver des partenaires locaux prêts à mettre des fonds propres et bien sûr à trouver le financement bancaire.

Il y a deux mois, la SFI a modifié la forme du dossier susceptible de recevoir son aval, passant d'un prêt à une garantie de prêt à être accordée par une banque locale. Il y a deux raisons : premièrement, les craintes d'une dévaluation du franc CFA et deuxièmement, aucune banque n'était prête à garantir toute l'affaire, c'est-à-dire à garantir la SFI. M. Bayiha a mentionné que le Crédit Agricole s'était retiré des discussions mais n'a pas indiqué qu'elles auraient pu en être les raisons. Il n'a pas fait de commentaires quant à l'intérêt apparent de la Banque africaine de Développement à faire un prêt complémentaire à FERIDA.

En fait, la position de la SFI en ce qui concerne la proposition de FERIDA n'est pas ce que le promoteur nous a dit au début de cette semaine. C'est-à-dire que la SFI n'est pas (encore) prête à donner son approbation interne finale à la garantie d'un prêt pour le projet. En fait, le Comité d'investissement de la SFI se rencontre à Washington aujourd'hui et cette soumission fait partie de l'ordre du jour. Sans pouvoir prédire le résultat de leurs délibérations, M. Bayiha nous a dit que sans aucun doute il y aurait des nouvelles tard ce soir ou demain.

Lors d'un entretien téléphonique avec nous le 6 juillet 1993, M. Bayiha a indiqué que la SFI/Washington avait disqualifié le projet FERIDA la semaine précédente. Il ne pouvait pas nous

en communiquer les raisons car il ne les avait peut-être pas encore reçues de la SFI. Il a cependant indiqué que M. Mbida lui avait dit qu'il est en mesure d'obtenir un financement bancaire (auprès de banques camerounaises, semblerait-il) même sans le soutien de la SFI.

L'IBEX vient le voir à son bureau demain, probablement pour discuter de la soumission à laquelle ils sont en train de travailler. Pas d'autres discussions de leur projet aujourd'hui, sauf que la SFI pourrait peut-être se préoccuper d'avoir deux projets compétitifs de mélange et de mise en sacs d'engrais sur un même marché de taille limitée.

2.2 Activités de la SFI au Cameroun

Dans le secteur agro-alimentaire au Cameroun, la SFI soutient deux projets de haricots verts (en tant que prêteur et non pas investisseur). La SFI participe à six ou sept projets au Cameroun, tous de grande envergure et aucun ne faisant participer des petites et moyennes entreprises. Jusqu'à présent, leur facilité de "développement de projet" n'a permis de démarrer aucun projet au Cameroun.

3. Caisse française de Développement

Personne interviewée : Jean-Luc Supera, Sous-Directeur
Lieu/date : Yaoundé, 17 juin 1993

3.1 Assistance française au secteur bancaire

L'année dernière, le rapport d'évaluation du PRSSE parlait en détail du rôle vital que joue le programme d'aide française au niveau de la restructuration du secteur bancaire au Cameroun. La clé était une trentaine de milliards de FCFA en prêts utilisés pour recapitaliser la BICIC et la SGBC et pour aider à restructurer la dette de la SNI détenue par les banques, en contrepartie de laquelle la France insistait sur plusieurs "conditions" importantes.

Aujourd'hui, M. Supera a souligné la signification des retards qui ont accompagné les négociations des prêts français de l'année dernière. L'assistance aux banques camerounaises avait été prévue environ une année avant que les négociations ne soient achevées, en fonction d'une analyse détaillée des besoins du système bancaire à ce moment-là. Vu les retards dans les négociations, il aurait été logique de d'abord réévaluer la situation pour être sûr que l'assistance convenait toujours. Les Français pensaient qu'un retard supplémentaire dans l'exécution coûterait encore plus cher et ont décidé d'aller de l'avant avec un programme visiblement imparfait et sans doute inadéquat.

Comme on s'y attendait, l'assistance de l'année dernière s'est avérée insuffisante et de nouveaux crédits sont récemment devenus nécessaires tel que mentionné ci-dessous.

3.2 Conditionalité pour le prêt français

La France a bien sûr attaché un certain nombre de conditions à son soutien qui ont été récapitulées dans l'examen du PRSSE de l'année dernière. M. Supera les a passées en revue lors de la réunion d'aujourd'hui.

3.3 Commission bancaire indépendante

Cette mesure capitale s'est déroulée tel que prévu. Deux inspecteurs de la Banque de France ont été affectés auprès de la nouvelle commission, la COBAC. A présent la COBAC a une bonne connaissance des portefeuilles de prêts et des opérations des banques. Grâce à cette base d'information, la COBAC devrait maintenant être en mesure de diriger et de suivre les portefeuilles de prêts de la banque sans pressions externes.

Le premier véritable test de leur indépendance viendra bientôt. M. Supera a indiqué que la COBAC a trouvé qu'une nouvelle petite banque ("The First") avait fait des prêts imprudents en quantité excessive. En fonction de son examen de "The First", la COBAC cherchera bientôt à fermer la banque. M. Supera pense qu'il y aura des pressions politiques exercées contre cette fermeture. Il pense que le résultat démontrera à quel degré la nouvelle unité de supervision bancaire peut fonctionner de façon autonome et exercer de réels pouvoirs.

3.4 Rééchelonnement de la dette de la SNI

L'année dernière, l'examen du PRSSE indiquait que les Français avaient prêté 13 milliards de FCFA au Gouvernement pour rembourser les arriérés d'intérêt au système bancaire. Simultanément, la SNI a rééchelonné sa dette, pour un total de 70 milliards de FCFA devant être remboursés sur une période dix ans en échéances semi-annuelles. Les 13 milliards de FCFA représentaient en fait les deux premières échéances devant être déboursées en 1992.

Depuis, le Gouvernement n'a fait aucun remboursement, n'honorant pas l'échéance d'août 1992 ni celle de février 1993. A présent, les montants dûs et non-payés s'élèvent à un total de 11 milliards de FCFA. Ainsi une des principales conditions, visibles, de l'assistance française n'a pas été satisfaite. Outre le fait d'avoir cessé la plupart des nouveaux prêts officiels des Français, les arriérés de la SNI ont commencé une fois de plus à peser lourd sur les bilans des banques commerciales. Les deux plus grandes banques, la BICIC et la SGBC, sont les plus exposées à la SNI ; Meridien sera bientôt affectée.

3.5 Centrale des risques

Une autre condition concernait la création d'un système centralisé de compte rendu des crédits bancaires au sein de la BEAC. En France, la Banque de France gère un tel système appelé la centrale des risques. Cet arrangement a plusieurs conséquences pratiques. Premièrement, cela permet à une banque d'apprendre rapidement si un emprunteur a des arriérés avec tout autre banque, faisant qu'il est plus facile d'éviter les créances douteuses. Deuxièmement, pour les

emprunteurs importants il faut obtenir annuellement l'approbation préalable de la Banque centrale pour des crédits des banques commerciales. Ce système a comme résultat d'insérer la Banque centrale dans le processus d'approbation de crédit du système bancaire. M. Supera a indiqué aujourd'hui que le système de compte rendu fonctionne et semble donner des résultats d'assez bonne qualité.

3.6 Privilège du Trésor

Tel qu'indiqué par l'examen du PRSSE de l'année dernière, comme les banques ont du mal à poursuivre les emprunteurs défaillants par le biais du système juridique, le Gouvernement a accordé aux banques un privilège du Trésor temporaire qui leur permet de poursuivre et de saisir les biens en passant par les tribunaux mais en étant exonérées de contre procès. Ce privilège a expiré en octobre 1991 et les Français tenaient à le faire proroger.

3.7 Importance du privilège du Trésor

Cette condition est devenue à présent une question particulièrement importante pour la réussite de la réforme bancaire, nous a expliqué M. Supera. Tel qu'expliqué par le passé, la plupart des créances douteuses des banques ont été enlevées de leurs bilans l'année dernière et regroupées dans une unité centralisée de recouvrement des prêts, la SRC. Ces prêts s'élèvent à un total de 400 milliards de FCFA, surtout des dettes publiques et parapubliques.

Le remboursement d'une partie de ces "créances douteuses" pourrait en fait être obtenu par le biais d'un vigoureux programme de recouvrement, surtout si la SRC pouvait saisir les biens et les vendre. Par conséquent, la France a demandé que le privilège du Trésor soit restauré à la SRC et a accepté l'argument qu'il ne soit pas renouvelé pour les banques privées.

L'avant-projet de la loi de finances contient cette stipulation, elle a été adoptée par l'Assemblée nationale mais n'a pas encore force de loi. L'avant-projet de loi est à présent au niveau de la Présidence qui pourrait être tentée de supprimer la section de la loi conférant le privilège du Trésor à la SRC et la renvoyer sous cette forme à la législature.

Puisque le système bancaire se dirige à nouveau vers une crise de liquidités, M. Supera pense qu'il fallait tout faire pour permettre à la SRC de recouvrer les dettes pouvant être récupérées. Il espère que la Présidence renverra le projet de finances à a législature sans avoir porter de changements au privilège du Trésor pour la SRC.

3.8 Soutien français supplémentaire aux banques

Dans ce contexte difficile, la France a décidé en mars de cette année que le montant de son crédit précédent pour le système bancaire avait été insuffisant et a injecté 2,5 milliards de FCFA supplémentaires dans la BICIC et la SGBC.

3.9 Guichet de réescompte de la BEAC, perspective générale pour les banques

En général, M. Supera pense que les réformes bancaires de ces dernières années ont nettement amélioré la qualité de la gestion, des politiques et des pratiques bancaires. Le système fait toujours face à de graves arriérés de dettes mais du point de vue qualitatif, il n'a jamais été en aussi bonne posture.

M. Supera a indiqué qu'il existe une caractéristique curieuse des arrangements pour que les banques commerciales aient accès au guichet de réescompte à la Banque centrale. Actuellement, la BEAC refuse l'accès aux banques qui ont encore des liquidités (probablement tel qu'indiqué sur les rapports périodiques) et ne permet qu'aux banques connaissant des problèmes de liquidités d'emprunter auprès de la BEAC. C'est évidemment quasiment l'opposé de la pratique des banques centrales dans d'autres pays, bien qu'on puisse comprendre que la BEAC a des ressources limitées qui doivent être protégées dans ce contexte de crise au Cameroun.

Le responsable de la SCB/CL a cherché, en vain, à convaincre la BEAC de permettre l'accès de sa banque du moins dans des conditions très temporaires. Jusqu'à présent, sa démarche n'a pas rencontré de succès. Les autorités françaises encouragent bien sûr la BEAC à écouter de manière plus favorable la SCB/CL.

M. Supera a utilisé cette situation pour faire remarquer que la crise bancaire imminente au Cameroun risque de se répercuter même sur les banques les plus capitalisées et les plus liquides. Si le système s'effondre à nouveau, tout le monde en souffrira. Dans ce sens là, chercher une "banque sûre" est bien évidemment une illusion.

De plus, à son avis, la prochaine crise ou la prochaine banqueroute sera résolu de la même façon que le problème de l'année dernière. Si une banque doit être fermée, ses avoirs seront probablement transférés vers des banques plus solides. Le cas de la BCCC montre la manière dont il pense que les choses se passeront la prochaine fois.

3.10 BCCI/BCCC

M. Supera a mentionné qu'heureusement le PRSSE a pu transférer ses dépôts de la BCCC à la SCBC malgré les problèmes de fraude et autres problèmes du groupe affilié de la BCCC, la BCCI. M. Supera a conclu que la fermeture de la BCCC s'était étonnamment bien passé mais a quand même fait remarqué que le Cameroun avait souffert du scandale lié à la BCCI : la société pétrolière nationale, la SBH, a perdu des dépôts très importants qui avaient été placés à l'étranger auprès de la BCCI.

4. Caisse autonome d'Amortissement (CAA)

Personne interviewée :	Isaac Njiemoun, Directeur général Mvondo Jean-Paul
Lieu/date :	Yaoundé, 2 juillet 1993

4.1 Relations entre la CAA et les autres entités publiques

La CAA est sous la tutelle du Ministère des Finances, et comme son nom le suggère, c'est une entité autonome créée par décret. Sa principale mission est de gérer le service de la dette du Gouvernement camerounais. Elle donne également des conseils au Gouvernement concernant les questions de gestion de dette. En réalisant cette fonction, la CAA a des contacts réguliers avec des bailleurs de fonds internationaux. Par conséquent, lorsqu'un nouveau projet est présenté au Gouvernement, on peut économiser du temps si le dossier passe par le truchement de la CAA avant d'arriver à l'approbation finale.

La CAA a le statut d'établissement financier. Ce rôle la place sous la supervision opérationnelle de la Banque centrale, la BEAC. Ses principaux comptes bancaires sont auprès de la BEAC. Elle utilise les relations avec la branche correspondante de la BEAC pour faire des transferts internationaux et le réseau national de la BEAC (20 succursales) pour faire les paiements nationaux.

4.2 Rôle pour le programme à court terme du CTS, audit de la BCCC

Nous avons discuté du rôle de la CAA au sein du CTS, où en fait c'est le seul "expert financier et bancaire".

Dans le cadre du programme actuel d'importations à court terme d'engrais du PRSSE, des commissaires aux comptes ont été commandités pour auditer les comptes du CTS auprès de l'ancienne Banque fiduciaire, la BCCC. Bien sûr la BCCC a été fermée à cause du scandale qu'a mené sur le groupe la BCCI. Les commissaires (la société d'Akintola Williams, affiliée d'un important groupe comptable international) a vérifié les comptes de la CTS à la BCCC. Heureusement qu'ils n'ont trouvé aucune erreur ou problème significatif.

Nous avons discuté des recommandations des commissaires aux comptes. Premièrement, ils ont trouvé que la Banque fiduciaire devait au CTS quelques intérêts sur les dépôts. Après l'audit, des calculs détaillés ont été faits par l'USAID, indiquant l'argent que devait l'ancienne BCCI, une somme plus petite due par la Banque fiduciaire qui lui a succédé, la SCBC[2]. M. Njiemoun a indiqué que la CAA a demandé au SRC de faire ces paiements. Il n'avait pas d'informations facilement disponibles aujourd'hui pour savoir si ces paiements avaient été faits. Il a demandé à son assistant de s'en occuper.

D'autre part, les auditeurs ont fortement recommandé (pages 2 et 4 de l'audit) que le CTS prépare et maintienne ses propres livres de comptes pour ses dépôts auprès de la Banque fiduciaire. (Le CTS ne l'avait pas fait avant l'audit et les auditeurs n'avaient que les relevés bancaires pour faire leur travail.) La CAA ne sait pas si le CTS a commencé à préparer ces

[2] A titre de référence, l'USAID a calculé que la BCCC devait 3 640 179 FCFA et que la SCBC devait 150 746 FCFA.

comptes. Mais il convient que le CTS applique cette recommandation. M. Njiemoun a indiqué que la CAA serait heureuse de fournir une assistance -- en fait ce n'est pas un travail bien difficile -- si le CTS (ou le TSU) le désirait.

De façon plus générale, nous avons discuté du moyen le plus efficace pour permettre à la CAA de donner des conseils au CTS concernant les questions bancaires -- par exemple, rédiger et communiquer des instructions à la Banque fiduciaire. Ce sujet se rapporte davantage à la facilité de prêts à moyen terme et nous le traitons ci-après.

4.3 Rôle dans l'administration de la FPMT

Le but de la facilité de prêts à moyen terme est d'aider financièrement un ou plusieurs projets de développement industriel lié aux engrais ou la construction et les remboursements prendront probablement cinq ans. Non seulement le CTS doit s'assurer que les prêts de la FPMT sont bien évaluée et déboursés, mais pendant la première année, le CTS devra également suivre systématiquement les progrès du projet et son financement. Il est tout à fait aussi important de noter que des développements imprévus pourraient très bien se présenter qui demanderaient par exemple au CTS de répondre à une demande en vue de modifier les modalités originales d'un prêt.

La Banque fiduciaire peut présenter ces questions tel qu'elles lui sont communiquées par une banque commerciale au CTS aux fins d'examen et de décision. Toutefois, le CTS ne devrait pas être obligé de dépendre uniquement de la Banque fiduciaire pour l'examen technique de ces questions. Vu le rôle de la CAA et sa connaissance bancaire et financière technique, il semble normal que le CTS utilise la CAA comme source d'expertise technique. Comment pourrait-on le mieux le structurer, tout particulièrement en rapport avec la facilité à moyen terme et les incertitudes inévitables de ces transactions ?

Au moins deux approches distinctes pourraient être envisagées. Premièrement, si la CAA devait contresigner les instruction pour la Banque fiduciaire, cela pourrait être très bénéfique. Cette pratique garantirait qu'une bonne connaissance bancaire est appliquée aux sujets traités. Autrement, par exemple, le CTS pourrait sans le vouloir ne pas donner les instructions à la Banque fiduciaire en termes techniques qui reflètent exactement les souhaits du CTS. Cette considération s'applique à l'évidence à la facilité à moyen terme mais elle est probablement également une sauvegarde utile même pour la facilité à court terme.

Deuxièmement, M. Njiemoun a suggéré que les membres du CTS pourraient envisager une étape supplémentaire pour garantir un traitement professionnel et régulier de la facilité à moyen terme : une fois qu'un crédit est approuvé par tous ceux concernés, confier l'administration du crédit à la CAA. La CAA bien sûr apporterait à l'attention de tous le comité les questions nécessaires aux fins de décision et ferait des comptes rendus réguliers dans tous les cas. C'est exactement la manière dont la CAA s'occupe de nombreuses autres financements encouragés par le Gouvernement et son expérience ainsi que son personnel serait directement pertinents.

A cet égard, M. Njiemoun faisait remarquer que la CAA était une entité bien reconnue créée par décret du Gouvernement, qui probablement restera en place, sous sa forme présente, pendant plusieurs années alors que le CTS est une organisation ponctuelle et pourrait même cesser d'exister avant le remboursement final d'un prêt à moyen terme du PRSSE.

Il pourrait également y avoir de meilleures manières de parvenir au même but : vérifier que le CTS gère la facilité de prêts à moyen terme de manière professionnelle. Quels que soient les arrangements adoptés par le CTS, la logique voudrait qu'on recommande que le Comité profite d'expertise financière et bancaire de la CAA et formalise les modalités de gestion de ses prêts pour en tenir compte.

5. BEAC - Commission bancaire (COBAC)

Personne interviewée : M. Patrick Le Clerc, Expert du Fonds monétaire international

Lieu/date : Yaoundé, 2 juillet 1993

M. Le Clerc a été détaché de la Banque de France il y a quatre ans auprès de la BEAC régionale. Il a joué un rôle très important au niveau de la création de la COBAC qui confère à la BEAC des capacités indépendantes d'examen, de supervision et de contrôle bancaire de façon similaire à des pays comme la France et les Etats-Unis.

Le but de la réunion d'aujourd'hui était de lui demander ses commentaires à propos de la facilité de prêts à moyen terme dont la réussite dépend énormément de la solidité des banques commerciales.

5.1 Commentaires généraux sur la structure proposée de la facilité de prêts à moyen terme

En général, M. Le Clerc pensait que la structure proposée CTS-Banque fiduciaire-banque commerciale devrait garantir une protection et un contrôle suffisant des fonds du CTS. La difficulté, bien sûr sera de trouver des projets d'investissement qui peuvent générer suffisamment de cash pour le service de le dette aux taux d'intérêt en termes réels exorbitants en vigueur actuellement au Cameroun. Malheureusement, les taux actuels d'intérêt tendent à décourager tous les investissements, surtout ceux de nature spéculative.

A cet égard, il a proposé que le programme envisage à nouveau la formule bonification des intérêts comme solution de remplacement ou de complément à la formule de prêt direct proposée actuellement. Les remarques à ce propos ainsi que sur d'autres détails de la FPMT sont récapitulés ci-après.

5.2 Administration de la FPMT - Rôle de la CAA

M. Le Clerc était d'accord que le CTS pourrait profiter des compétences techniques et connaissances bancaires de la Caisse autonome d'Amortissement pour évaluer et administrer les crédits de la FPMT.

5.3 Réescompte à la BEAC

M. Le Clerc a confirmé que les banques commerciales présentent généralement les prêts à moyen terme à la BEAC pour l'approbation de réescompte. La BEAC décide qu'un prêt peut être réescompté uniquement après une analyse du risque de crédit du projet et après avoir tenu compte de son impact sur le bilan de la banque qui octroie le crédit.

Ce sont précisément les deux éléments de risque les plus importants pour les projets soumis sous financement par la FMPT. Aussi, on pourrait élargir les critères de la FPMT pour y inclure la condition selon laquelle un prêt proposé doit présenter les conditions requises pour réescompte à la BEAC. Avant l'approbation du prêt, la CAA pourrait vérifier cela indépendamment pour le compte du CTS.

Toutefois, M. Le Clerc a fait une mise en garde, nous indiquant que le sujet des conditions requises pour le réescompte à moyen terme est assez technique. La BEAC pourrait avoir des critères spécifiques pouvant disqualifier un projet qui pourtant est solide -- à savoir que l'emprunteur doit être établi depuis un nombre minimum d'années ou présenter des comptes certifiés sur plusieurs années. De même, il pourrait y avoir des critères d'éligibilité pour disqualifier certaines banques, soutenant une soumission qui pourtant est bonne.

Comme ceci n'est pas son domaine d'expertise, il nous a recommandé de rencontrer directement les représentants de la BEAC responsables de la question : Le Directeur du Crédit, M. Bouiti Banza ou son adjoint, M. Kemadjou. Ce n'est qu'en discutant directement avec ce bureau qu'on peut s'assurer que ce critère est effectivement réaliste pour incorporation dans le projet de la FPMT.

5.4 Montant du prêt

Telles que rédigées actuellement, les procédures de la FPMT permettent un financement allant jusqu'à 50 % du coût total du projet. Ce critère devrait probablement être plus restrictif pour que seul un pourcentage donné du montant du prêt soit financé. Autrement, le promoteur du projet pourrait facilement faire valoir une valeur exagérée pour le terrain et les bâtiments. M. Le Clerc était d'accord que l'une définition plus restrictive serait bénéfique, afin de réduire le niveau de risque du programme.

5.5 Plafond sur la marge d'intérêt

On a mentionné la suggestion faite par une banque commerciale selon laquelle la FPMT comprend un plafond sur la marge d'intérêt autorisé pour les prêts bancaires. Conjugué à un financement partiel de la FPMT à un faible taux d'intérêt (5 % dans l'avant-projet actuel) cela permettrait de diminuer le coût général des intérêts pour l'emprunteur et compenserait les taux d'intérêt pénalisants en vigueur actuellement au Cameroun. M. Le Clerc a convenu que le concept était utile précisément pour cette raison.

Il a une préférence personnelle pour une autre approche qui s'attaquerait au même problème et qui pourrait en fait réduire davantage les taux d'intérêt appliqués à l'emprunteur, à savoir la bonification des intérêts.

5.6 Bonification des intérêts

M. Le Clerc a proposé que le programme envisage un mécanisme de bonification des intérêts en plus ou à la place des prêts directs. Il estime que la procédure ne devrait pas être difficile à établir et les avantages seraient considérables. Le principal avantage est de faire baisser le coût d'intérêt final pour l'emprunteur d'un montant important, amenant ainsi dans les limites du possible le coût financier d'un projet solide.

La banque créancière ferait néanmoins un profit raisonnable en contrepartie d'assumer le risque de crédit. En fait, le niveau de risque assumé par le programme FPMT serait moindre que dans le cadre de la structure de prêt direct, étant limité au remboursement des intérêts. Cela permettrait au programme d'utiliser ses ressources limitées pour couvrir une plus grande proportion du prêt du projet.

M. Le Clerc a noté que la structure de bonification des intérêts ne réussirait techniquement que si le prêt de la banque commerciale peut être réescompté auprès de la BEAC. (Cela renforce la nécessité de discuter des critères de réescompte directement avec le Directeur de Crédit.) Par conséquent, la FPMT devrait probablement donner trois options : prêt direct tel qu'envisagé actuellement ; bonification des intérêts pour le montant intégral du prêt ; combinaison de taux directs et de bonification des intérêts. La solution pourrait être trouvée conjointement par l'emprunteur et la banque commerciale selon les détails d'une proposition particulière.

5.7 Choix de la Banque fiduciaire

M. Le Clerc était bien sûr intéressé de savoir quelles sont les banques candidates pour le rôle de Banque fiduciaire. Il a fait savoir que sur les cinq banques de la liste, la SCB/CL a la position financière la plus solide et que la situation est également bonne à la SCBC. De plus, ces deux banques semblent avoir une bonne expérience du contexte financier difficile que connaît actuellement le Cameroun. M. Le Clerc a fait remarquer que Amity Bank n'avait pas le capital minimum -- 1 milliard de FCFA -- nécessaire selon la réglementation bancaire.

6. BEAC - Banque centrale des Etats de l'Afrique centrale

Personne interviewée : M. Bouiti Banza, Directeur du Crédit
Lieu/date : Yaoundé, 5 juillet 1993.

L'interview a pu avoir lieu grâce à une introduction de la part de M. Le Clerc de la Commission bancaire. Son objectif : dans le cadre de la facilité de prêts à moyen terme, revoir les politiques et pratiques de la BEAC touchant au réescompte des prêts à moyen terme (jusqu'à 10 ans, d'après la définition de la BEAC) accordés par les banques commerciales au Cameroun. La discussion a toujours porté sur le réescompte du crédit à moyen terme et jamais sur le réescompte du crédit à court terme. Il est à remarquer que M. Bouiti travaille pour la banque centrale régionale, qui établit les politiques du crédit sur sa moitié de la zone franc CFA.

Actuellement le taux annuel de réescompte à la BEAC est de 11,50 %. Les marges des banques sur les prêts ne sont plus contrôlées par les autorités. La BEAC ne place pas de limite sur le taux d'intérêt maximum (avant impôt) appliqué par les banques commerciales à l'emprunteur ; ce taux limite est actuellement de 18 % par an.

M. Bouiti a fait remarquer que les taux d'intérêt restent élevés malgré une inflation modeste et un contexte économique médiocre dans la plupart des Etats membres, et ceci en raison de la fuite des capitaux et particulièrement de la convertibilité du franc CFA. Cela crée une tentation irrésistible pour les habitants des Etats riverains ayant des monnaies faibles.

Actuellement, il n'y a pas de réelle limite à la quantité de réescompte du crédit à moyen terme que peut obtenir une banque camerounaise. Le problème est plutôt un manque de "bons papiers" -- c'est-à-dire un manque de demandes de prêts viables qui puissent obtenir l'approbation de crédit de la BEAC.

L'autorisation de réescompte des prêts à moyen terme est accordée au cas par cas selon que l'emprunteur et son projet d'investissement satisfont à de solides critères d'octroi de crédit. Par exemple, les emprunteurs éventuels doivent fournir des bilans financiers récents et des comptes prévisionnels et justifier du montant de l'investissement et de l'emprunt ainsi que de son but. La Banque a un manuel de crédit détaillé comprenant plusieurs pages sur les critères d'octroi de crédit et les principes sur lesquels ils reposent. Le manuel spécifie également les points qui doivent être couverts dans la demande de réescompte.

Le montant éligible pour le réescompte est exprimé en tant que pourcentage du coût total du projet. Ce pourcentage dépend d'un certain nombre de facteurs ayant trait aux bilans financiers de l'emprunteur et au projet à financer, notamment les montants minimums de fonds propres à apporter par l'emptrunteur. Par exemple, pour un prêt industriel relativement petit ("de production") à une petite entreprise privée inscrite à un registre du commerce camerounais (peut-être aussi avec une majorité d'actionnaires locaux) le réescompte permis pourrait atteindre 80 % du coût du projet. Une entreprise plus grande, cependant, n'aurait droit qu'à un niveau de réescompte auprès de la BEAC de 50 % du coût du projet et devrait apporter un minimum de

20 % de fonds propres, le solde éventuel devant venir d'emprunts non-réescomptables, de crédit-fournisseur ou autre. Les emprunts immobiliers ne justifient qu'une proportion réescomptable de 30 %, les entreprises étatiques sont traitées différemment que les entreprises privées, etc.

Le niveau d'autorisation du crédit requise au sein de la Banque centrale, ainsi que le délai de réponse, sont fonction du montant de l'emprunt. Les montants inférieurs à 300 milions CFA peuvent être autorisés par le Gouverneur seul et les dossiers seraient revus assez fréquemment. Les demandes pour des montants compris entre 300 et 700 millions CFA doivent être examinées par le Comité monétaire national qui ne se réunit au maximum que quatre fois l'an : en janvier, avril, septembre et une fois de plus pour le Cameroun (en raison de l'importance des crédits agricoles). Les demandes de prêts supérieurs à 700 millions CFA sont examinées en réunion plénière du Conseil d'Administration de la Banque et encore moins souvent semblerait-il.

La demande de réescompte est présentée par une banque, la banque chef-de-file dans le cas d'un consortium de crédit. Si la BEAC estime que le projet est raisonnablement solide et que la structure financière est adéquate, elle accordera sa notification de l'accord de mobilisation/réescompte à la banque de l'emprunteur. Il est bien sûr possible que les fonds soient déboursés progressivement, mais toute somme qui n'a pas été utilisée dans l'année suivant la notification devient non disponible (à moins d'explications plausibles de la part de la banque).

7. Ambassade américaine

Personne interviewée : Richard Patard, Attaché économique et commercial
Lieu/date : Yaoundé, 17 juin 1993.

7.1 Environnement bancaire

M. Patard est pessimiste quant aux perspectives économiques et financières dans le court terme et pense que la situation continuera à se détériorer dans le secteur bancaire. Le déficit continu du Gouvernement fait que le Cameroun ne présente plus les conditions requises pour le financement de la Banque mondiale ou de la part d'autres bailleurs de fonds, ce qui aggrave encore une situation économique déjà mauvaise.

Il nous a indiqué que les deux plus grandes banques, la BICIC et la SGBC, étaient celles manquant le plus de liquidités, suivies par Meridien. M. Patard a entendu des commentaires favorables sur la SCB/CL et le Crédit Agricole. La SCBC, la Banque fiduciaire du PRSSE, a eu des problèmes (qu'elle n'a pas créé elle-même) pour régler les salaires des fonctionnaires mais elle n'a pas la réputation d'être en mauvaise posture. Il a reçu le document interne de "plan commercial" de l'Amity Bank, a trouvé que les gens dans cette banque étaient ouverts et sympathiques, mais n'avait pas de connaissance particulière de leurs opérations.

7.2 Supervision bancaire

M. Patard a entendu dire que la COBAC connaissait la plupart des détails sur les portefeuilles de prêt de toutes les banques et se trouvait bien située afin d'exercer son contrôle de supervision.

ANNEXE G
PROJETS PROPOSES DE MELANGE D'ENGRAIS ET DE MISE EN SACS

La présente section du rapport est consacrée à un examen des propositions venant de trois groupes d'investisseurs pour la construction d'une usine de mélange et de mise en sacs d'engrais dans le port de Douala. Les principaux aspects des propositions sont comparés dans le Paragraphe 4 de cette Annexe.

1. FERIDA

Personne interviewée : Bonaventure Mbida Essama, Président
Lieu/date : Douala, 23 juin 1993

1.1 Coût du projet et structure de financement

L'équipe a de nouveau discuté les plans de FERIDA pour l'installation d'une usine de mélange et de mise en sacs des engrais dans le port de Douala. La discussion précédente de ce projet avait eu lieu lors de l'évaluation de 1990/91 lorsque nous avons visité le site du projet à Bonaberi. A cette époque, M. Mbida nous avait indiqué qu'il avait signé une lettre d'intention en vue d'acheter un entrepôt (pour 12 millions de FCFA) et pour louer un terrain près de l'ancien quai de chargement de bananes. Cette information semble toujours valide.

Le coût total du projet s'élève à 2,2 millions de dollars, soit 11 millions de FCFA. Selon l'étude de faisabilité que nous avons reçue de M. Mbida, le projet serait financé à hauteur de 1 million de dollars en fonds propres et 1.2 millions de dollars en prêts ou en garanties provenant de l'IFC et de la Banque africaine de Développement.

1.2 Enveloppe de financement

Voici les modalités du prêt de la Banque africains de Développement : montant de 2,9 millions de francs français, remboursement de six ans, y compris une année de franchise, commission d'engagement ou commission de 1 % (forfaitaire ou par an ?) qui est déjà en cours depuis que le prêt a été signé et intérêt LIBOR flottant + 3 % l'an. Ce prêt implique bien sûr un risque direct de change pour l'emprunteur sur toute la période des six ans.

Le mécanisme de crédit de l'IFC a été récemment modifié, précisément pour diminuer l'aspect risque de change. Ce ne serait plus un prêt libellé en devises étrangères, mais plutôt une garantie (exprimée en devises étrangères) d'un prêt devant être obtenu en FCFA auprès d'une banque locale. L'aspect devise ici implique une protection plutôt qu'un risque puisque, en cas de dévaluation du FCFA, la banque locale constaterait qu'en fait le montant en FCFA de la garantie avait augmenté -- à l'avantage de la banque et sans qu'il y ait d'important coûts supplémentaires pour l'emprunteur.

Les termes et conditions de la garantie de l'IFC seraient les suivantes, d'après M. Mbida : montant de 3 millions de FF, échéance finale de 6 ou 7 ans y compris une année de franchise, commission de garantie de 3-4 % l'an. Probablement les paiements de cette commission comportent un risque de change modeste pour la société.

Les crédits de la BAD et de l'IFC doivent partager pari passu une enveloppe de garanties. En considération de cette garantie éventuelle, Amity Bank aurait accepté d 'accorder un prêt pour l'équivalent en FCFA de 3 millions de FF pour une durée total de cinq ans, y compris une année de franchise. Le taux d'intérêt doit se situer aux alentours de 20 % à moins qu'il ne puisse être diminué par le biais de la facilité de prêts à moyen terme. Même ainsi, M. Mbida pense que le projet serait financièrement faisable. A cet égard, il a suggéré que la facilité de prêts à moyen terme envisage de limiter la marge sur les prêts bancaires. (Il faut remarquer, tel qu'indiqué dans la Section 2.1 ci-dessus, que nous avons appris le 6 juillet 1993 que la SFI/Washington avait disqualifié la demande de FERIDA).

Le Crédit Agricole a également montré un certain intérêt au financement. M. Mbida a fait référence à une ligne de découvert de 50 millions de FCFA auprès du Crédit Agricole qu'il a utilisé pour aider à financer des importations d'engrais. Le principal fournisseur des importations faites jusqu'à présent par FERIDA était Interep du Royaume-Uni. Cette société aurait accordé à FERIDA un crédit-fournisseur de 180 jours.

Lors d'une conversation téléphonique le 5 juillet 1993, M. Ndi Ngono, un responsable du Crédit Agricole traitant des questions liées au PRSSE, nous a présenté une version différente des relations de la banque avec FERIDA.

D'après ce que sait M. Ngono, le Crédit Agricole n'a pas accordé de crédit à FERIDA ni pour des importations d'engrais ni pour d'autres besoins à court terme.

Il savait que FERIDA avait cherché à obtenir un financement à moyen terme auprès de la banque il y a quelque temps. La banque avait demandé que FERIDA satisfasse à certaines conditions (il n'a pas mentionné lesquelles aujourd'hui) et sur cette base, ils aurait envisagé une participation avec d'autres banques pour un crédit à moyen terme. La banque n'était pas allé jusqu'à donner son accord de principe et FERIDA n'avait pas donné réponse, sans doute parce que les "conditions" étaient difficiles à satisfaire pour l'entreprise.

Deux postes du budget du projet comportent un risque en devises : achat de matériel importé pour environ 300 000 dollars et équipement divers pour 200 000 dollars. Le reste sont des coûts locaux. Ce risque n'aurait aucun impact sur le financement du projet à moins qu'il n'y ait une dévaluation du FCFA avant que ces paiements ne soient faits.

Il convient de noter que les terrains sont loués auprès d'une agence publique, la MAGZI. Cela ne représente pas un coût d'immobilisation pour FERIDA.

Les besoins en fonds de roulement sont budgétisés à hauteur de 600 000 dollars. Ce chiffre part de deux hypothèses favorables : les clients font des acomptes de 30 % et sont suffisamment solides financièrement pour pouvoir obtenir des prêts de leurs banques.

1.3 Rentabilité

Les projections financières de FERIDA indiquent un taux de rendement de 34 %. L'entreprise serait rentable dès la première année d'opération et fournirait un cash flow suffisant pour le service de la dette. Les marges brutes sur les ventes sont de 22,1 % pendant la première année et de 32,7 % pendant la huitième année. Le profit net varie de 3,7 % à 16 % sur cette période.

Les engrais seront achetés auprès d'Interep de Londres avec un crédit-fournisseur de 180 jours.

M. Mbida aimerait par la suite remplacer le prêt d'Amity Bank de 150 millions de FCFA à un taux d'intérêt de 20 % par un prêt dans le cadre de la FPMT du PRSSE à 8 % l'an, ce qui rendrait le projet nettement plus rentable.

1.4 Commercialisation

M. Mbida pense que le marché total des engrais au Cameroun s'élèvait de 60 000 à 65 000 tonnes lorsqu'il a fait cette estimation. A présent, il pourrait être de l'ordre de 65 000 à 75 000 tonnes. La faisabilité du projet se fonde sur des parts de marché qui ne s'élèveraient qu'à 10 à 15 % pendant la première année (7 000 à 10 000 tonnes) et plus tard, atteindraient les 12 000 à 15 000 tonnes de vente. Il prétend que le projet commencerait à être rentable au niveau des 7 000 tonnes. L'usine ne fonctionnerait que trois à quatre mois par an, pendant la saison sèche, recevant un maximum de deux expéditions de 5 000 tonnes en vrac par année, qui seraient déchargées au port et emportées par camion à l'entrepôt voisin. M. Mbida indique qu'il n'importera que sur la base de commandes fermes qui ne viendront probablement que de sociétés paraétatiques financièrement solides (ce qui exclut la CAMSUCO) et d'entreprises privées avec lesquelles il a travaillé par le passé. Comparée à l'importation en sacs, l'importation d'engrais en gros qui seront mélangés et mis en sacs localement permettra d'économiser 40 à 60 dollars/tonne d'après ses estimations. Cela signifie des économies de 20 à 25 %.

1.5 Opération de l'usine

La capacité de l'usine se fonde sur la capacité du mélangeur de 5 à 8 tonnes qui produit un engrais mélangé en 3 à 4 minutes, soit 15 cycles par heure. A 5 tonnes par cycle, l'unité aurait une capacité théorique de 75 tonnes par heure. Si on suppose 30 à 40 % du temps non utilisé, la capacité effective serait de 40 à 50 tonnes par heure soit 500 tonnes par jour de 10 heures de fonctionnement. Si les ventes s'élèvent à 7 500 tonnes par année, alors l'usine pourrait arriver à ce volume en 15 jours de fonctionnement.

2. COFAGRI

Personne interviewée : Ronald Senfftleben, Directeur
Lieu/date : Douala, 22 juin 1993

2.1 Données générales

M. Senfftleben, français d'origine, travaille depuis plus de 10 ans dans l'agro-alimentaire au Cameroun. Il s'occupe de la production de jus de fruits et de bananes, et il est aussi le seul importateur des produits chimiques utilisés pour le traitement des importantes exportations de bois du Cameroun. Les ventes annuelles provenant de l'opération de jus de fruits s'élèvent à 150 millions de FCFA. Il n'a pas mentionné les chiffres d'affaires pour les autres activités.

Agrichim est une société d'importation d'engrais que Senfftleben et ses partenaires détenaient à 50 % avec le Gouvernement du Cameroun et qui a fait faillite en 1986. Les ventes annuelles s'élevaient à cette époque à 4 milliards de FCFA. Malheureusement pour M. Senfftleben, la faillite de la banque BIAO a fait disparaître le fonds de roulement de l'entreprise s'élevant à 1 milliard de FCFA. (On n'a pas vraiment expliqué comment toute la position de trésorerie de la société a pu "disparaître" de cette manière.) Depuis, M. Senfftleben plaide son cas dans les tribunaux camerounais pour récupérer les fonds. Il a remporté la dernière manche de la bataille juridique en janvier 1993. Mais dans le court terme, il n'aura pas la possibilité de toucher les fonds car la dette est la propriété de la SRC.

M. Senfftleben a l'expérience du fonctionnement des usines de mélange et de mise en sacs d'engrais dans d'autres pays et cette expérience transparaît dans la proposition de la COFAGRI pour laquelle il est en train de chercher un soutien financier complémentaire à moyen terme du PRSSE. La COFAGRI est une nouvelle société anonyme, inscrite au registre du commerce camerounais, avec un capital social de 550 millions de FCFA. Elle est détenue à 51 % par des actionnaires camerounais privés et à 49 % par des Français, principalement M. Senfftleben et son frère.

2.2 Projet de mélange et de mise en sacs d'engrais

Le projet total s'élève à 1,5 milliards de FCFA. Il est financé à partir de deux sources : des terrains et des immeubles évalués à 750 millions de FCFA et une enveloppe assez complexe de la Banque islamique de Développement à hauteur de 770 millions de FCFA pour financer l'importation de machinerie (pour effectuer les mélanges et la mise en sacs) et le fonds de roulement.

La faisabilité de ce projet a été indiquée dans le rapport de l'IFDC de 1985, selon M. Senfftleben, mais il l'a prouvé avec sa propre étude que la Banque islamique de Développement a accepté. (Le CTS en a un exemplaire.) L'étude de la SOFRECO a également examiné un projet analogue mais qui ne comprenait pas de projections financières. Le marché des engrais au Cameroun est estimé à 50 000 tonnes tous types confondus. A cela il faudrait ajouter le marché

tchadien du coton. La BID cherche à soutenir un projet au Tchad en vue d'accroître la production de coton, ce qui devrait rendre le projet plus faisable. Quand on lui a demandé ce qu'il pensait de la concurrence au Nigéria, M. Senfftleben a indiqué que les trois usines d'engrais de ce pays n'arrivaient à répondre qu'à 40 % de la demande et ne produisaient que de l'urée.

La période de remboursement est assez courte. Le prêt pourrait commencer à être amorti dans les six à douze mois suivant le déboursement. Une fois que le projet a atteint sa vitesse de croisière, les ventes annuelles de la société s'élèveraient à environ 2,5 milliards de FCFA. La société possède déjà les terres (1,5 hectares) et des bâtiments raccordés à l'eau et à l'électricité. Les locaux sont près du fleuve et d'une voie ferroviaire (qui n'est pas en service actuellement). M. Senfftleben indique le Crédit Agricole a fait une évaluation indépendante de la propriété, confirmant une valeur de 600 000 millions de FCFA. Le seul élément manquant encore est la machinerie pour le mélange et la mise en sacs.

La Banque islamique de Développement a approuvé et reconfirmé au début de cette année un crédit bail de 770 millions de FCFA pour financer la machinerie. C'est la France qui serait la source d'approvisionnement la plus probable. Il faut noter que le crédit serait en fait libellé en dollars américains : 2,75 millions de dollars, d'où un assez grand risque de change pour la société. La raison pour une structure de bail : la loi islamique interdit les prêts. Le bail serait remboursé sur une période huit ans, avec une période de franchise de deux ans et demi. Des prépaiements partiels sont permis sans pénalité. Le taux d'intérêt annuel implicite dans le bail de la Banque islamique de Développement : 8,5 %.

En fait, le prix de la machinerie est délibérément surestimé dans l'enveloppe de financement de la BID de sorte à ce que le fonds de roulement de 300 millions de FCFA puisse être effectivement financé par la BID. De plus, le monopole du phosphate du Maroc, l'OCP, est prêt à organiser des expéditions des divers engrais dont l'usine a besoin (pas simplement les produits de phosphate de l'OCP) et de les financer grâce à un crédit-fournisseur de 36 mois. Le crédit-fournisseur de l'OCP serait apparemment refinancé par la BID. Il aurait un taux d'intérêt annuel implicite de 8 %.

2.3 Garantie des banques camerounaises, le rôle du PRSSE

L'enveloppe de la BID demande deux éléments de sécurité à son avantage : la machinerie sert de garantie jusqu'au remboursement final et une banque camerounaise fournit une garantie à hauteur du prêt. La principale relation bancaire normale de la société est la Standard Chartered. Le personnel de cette banque a revu ce projet particulier en détail avec le Crédit Agricole. Malgré ses contacts, M. Senfftleben n'a pas pu trouver une banque camerounaise prête à donner la garantie, bien que le Crédit Agricole soit prêt à prendre le risque sous une autre structure. La principale raison étant que la réglementation locale limite les commissions de garantie à un taux de 1,5 % que les banques jugent insuffisant.

En bref, la COFAGRI rencontre à présent le problème bancaire classique dans le contexte financier actuel du Cameroun : les banques ont de moins en moins de liquidités et elles cherchent

à éviter tout risque et à faire des bénéfices en même temps. La structure de crédit de la BID exaspère le problème puisque, malgré les échanges significatifs de garanties et de dépôts, les banques ne veulent pas prendre le risque de donner une telle garantie pour une petite marge.

La COFAGRI cherche une garantie du PRSSE dans le cadre de son mécanisme de garantie de prêt à moyen terme. Nous avons fait remarquer qu'un maximum de 400 millions de francs CFA avait été proposé. M. Senfftleben pensait que si le PRSSE prenait les devants avec une garantie à ce niveau, alors les banques camerounaises pourraient suivre avec des garanties supplémentaires. Peut-être que la facilité de prêts à moyen terme proposé par le PRSSE pourrait être adapté à cette situation de sorte à ce que les marges bancaires puissent être amenées à un niveau attrayant dans le contexte actuel. Et peut-être la taille du projet pourrait-elle être quelque peu réduite, du moins pour la période initiale. Dans de telles circonstances, le soutien du PRSSE pourrait pousser une banque à relâcher ses critères juste assez pour qu'un projet puisse démarrer.

Le projet de la COFAGRI se fonde sur des ventes annuelles de 30 000 tonnes, tous types d'engrais confondus. Une usine de mélange et de mise en sacs d'une capacité minimum peut traiter 1 000 tonnes par jour, ou du moins, 100 000 tonnes par an, si elle fonctionne 20 jours par mois pendant six mois selon M. Senfftleben. Cette usine pourrait fonctionner au maximum pendant les huit mois de la saison sèche (d'octobre à mai) car il est difficile de manipuler les engrais lorsqu'il fait très humide.

L'engrais en gros qui approvisionnerait l'usine serait apporté en deux ou trois expéditions de 10 000 à 15 000 tonnes puisque c'est là la forme d'achat la plus économique. Au Cameroun, la plupart des engrais se vendent pendant la période entre décembre à juin.

Les engrais seraient importée du Maroc où la BID a passé un arrangement avec l'Office Cheriffien de la Potasse (OCP) en vue de fournir tous les ingrédients à des termes de crédit favorables (36 mois à 8 %). Les crédits seraient garantis par la BID. Les types d'engrais produits par l'OCP sont notamment la DAP et l'urée, et le potassium serait obtenu d'autres fournisseurs sous la forme de KCl ou de muriate de potasse (MOP).

3. IBEX

Personne interviewée : Mme Rose Mbonde
Lieu/date : Douala, 22 juin 1993

3.1 Projet proposé

L'IBEX prévoit d'acheter les terrains de l'ancienne usine d'engrais de la SOCAME à Bonaberi pour installer une usine de mélange et de mise en sacs. La proposition de la société indique que l'endroit dispose d'un stockage pour 15 000 tonnes de matières premières (brut) et de 10 000 tonnes pour la matériel de mise en sacs. L'usine proposés aurait une capacité de mélange de 60 000 tonnes par an et d'une capacité de mise en sacs de 80 000 tonnes.

L'investissement s'élèverait à 1,25 millions de dollars. Ces coûts sont ventilés dans le tableau récapitulatif présenté à la section suivante. Les besoins de fonds de roulement sont calculés sur l'hypothèse d'une importation de départ de 10 000 tonnes d'engrais en gros à un coût de 160 $/tonne plus les coûts de fonctionnement pour mélanger et mettre en sacs ce volume estimé à 210 dollars (21 $/tonne) et de fret à 40 dollars d'où un total de 1,85 millions de dollars de fonds de roulement nécessaires.

La production est estimée à 40 000 tonnes pendant la première année et devrait augmenter à 80 000 tonnes d'ici la cinquième année. L'IBEX estime le coût total d'une tonne d'engrais mélangé et mis en sacs (y compris les intérêts sur le capital et l'amortissement) à 22,03 $ (60 500 FCFA) pendant la première année, chiffre qui devrait baisser à 20,85 $ pendant la cinquième année (57 300 FCFA). Selon les calculs de l'IBEX, cela permettrait des économies par rapport aux engrais importés en sacs, d'environ 10% pour le NPK 20-10-10 et 13 % pour une formule plus complexe (20-10-15-1S-1B).

3.2 Financement du projet

L'IBEX financerait les coûts du projet en apportant des fonds propres à hauteur de 600 000 dollars et au moyen d'un prêt à long terme de 1,4 millions de dollars et d'un prêt à court terme de 1,1 millions de dollars pour le fonds de roulement. Des discussions sont en cours concernant une éventuelle joint venture avec deux entreprises françaises, Hydrochem, un producteur d'engrais, et PROCARPO, qui fournirait des fonds propres. Hydrochem cherche à acquérir un intérêt majoritaire dans le projet.

L'IBEX a également contacté le Fonds de Développement de Projets en Afrique (APDF) pour trouver une assistance. Dans une communication en date du 29 juillet 1993, l'APDF a informé l'IBEX qu'elle envisagerait sérieusement d'aider l'IBEX en étudiant le projet proposé et, si celui-ci était "banquable", l'APDF aiderait l'IBEX à trouver le financement.

3.3 Autres caractéristiques de la proposition de l'IBEX

La proposition de l'IBEX comprend un certain nombre d'autres actions proposées en vue de soutenir le projet, s'agissant de :

Recherche et vulgarisation : Contrats avec l'IRA pour des recherches sur la fécondité des sols et le suivi des coûts de production agricole et des budgets agricoles.

Etudes de marché : Contrat avec le Centre universitaire à Dschang pour des études sur la demande du marché des engrais.

Education et formation : Organisation d'un programme d'éducation pour les exploitants agricoles concernant l'utilisation des engrais. Formation de détaillants et d'agents de vulgarisation concernant l'utilisation des engrais.

Commercialisation des engrais : L'IBEX offre d'aider les grossistes et les détaillants à obtenir du crédit et accorde elle-même un crédit à certains acheteurs.

Gamme de produits plus étendue : L'IBEX a indiqué qu'elle avait l'intention d'élargir sa gamme de produits et d'y inclure des produits chimiques agricoles et des moyens de production agricole.

4. Comparaison entre les trois propositions

Coûts du projet (milliers de $)

Coûts	FERIDA	IBEX	COFAGRI
travaux civils	104	200	2 730
locaux	156	250	
équipement	484	285	1 710
équipement aux.	52	185	
véhicules	260	120	
total capital fixe	1 056	1 040	
coûts de démarrage	260	125	1 090
intérêt	36	-	
imprévus	212	85	
fonds de roulement	624	1 850	
sous-total	1 132	2 060	
total	2 188	3 100	5 530
Sources de fonds			
fonds propres	1 008	600	2 000
prêt LT/MT	1 180	1 400	2 750
prêt CT	-	1 100	non fourni
Production			
prod. 1ère année (t)	de 7 000 à 10 000	40 000	-
prod. 5ème année (t)	de 12 000 à 15 000	80 000	30 000

Tel que l'indique le tableau ci-dessus les propositions de FERIDA et de l'IBEX se situent aux alentours de deux à trois millions de dollars. Celle de la COFAGRI s'élève à 5,5 millions de dollars. La proposition de FERIDA donne un montant de fonds de roulement inférieur à ceux de l'IBEX et en fait ce facteur explique à lui seul la différence entre les coûts de projet des deux propositions. FERIDA semble compter sur des ventes à des entreprises paraétatiques qui seront

en mesure de financer leurs achats par l'intermédiaire de banques et qui n'auront donc pas besoin de crédit-fournisseur. Cela explique peut-être l'absence de prêts à court terme dans leur proposition pro-forma. L'IBEX, par contre, semble avoir l'intention d'accorder un crédit à ses clients, et donne des montants bien plus élevés de fonds de roulement ainsi que d'emprunts à court terme. Curieusement, la proposition de l'IBEX n'indique pas de montant pour les coûts des intérêts.

Les capacités indiquées pour les trois usines semblent refléter les différences de coût entre les trois projets bien qu'il ne soit pas certain que les chiffres soient comparables. On prétend que les trois usines correspondent à des configurations de taille minimum, mais les usines de FERIDA et de l'IBEX ont des capacités de 400 à 500 t/jour (sur la base d'une équipe de huit heures), alors qu'on prévoit une capacité d'environ 1 000 t/jour pour l'usine de la COFAGRI. Si ce dernier chiffre est aussi calculé sur l'hypothèse d'une équipe de huit heures, alors la capacité de l'usine de la COFAGRI est environ le double de celles des deux autres.

Les chiffres de production et de vente varient grandement entre les trois propositions. Les prévisions de FERIDA sont les plus modestes : de 7 000 à 10 000 tonnes la première année et de 12 000 à 15 000 tonnes à partir de la cinquième année. FERIDA estime que sa part du marché lors de la première année serait de 10 à 15 % d'un marché camerounais total de 65 000 à 75 000 tonnes et que l'usine commencerait à être rentable à ce niveau. La COFAGRI prévoit une production annuelle de 30 000 tonnes, ce qui représenterait 60 % d'un marché camerounais qu'ils estiment à 50 000 tonnes -- mais ils prévoient également de réaliser des ventes au Tchad. La proposition de l'IBEX est la plus ambitieuse, s'attendant à des ventes de 40 000 tonnes la première année et de 80 000 tonnes à partir de la cinquième année. Ils ne spécifient pas d'estimation du marché camerounais total bien qu'ils aient sans doute aussi l'intention de vendre au Tchad.

Nous avons présenté ailleurs dans ce rapport nos conclusions sur la demande actuelle d'engrais au Cameroun que nous estimons entre 30 000 et 35 000 tonnes par an. Il faut également ajouter à ce chiffre la consommation dans le nord dans le cadre du programme PSIE, qui est de 15 000 à 20 000 tonnes par an, ce qui porte la demande actuelle totale au Cameroun à entre 50 000 et 60 000 tonnes par an. Etant donné les inévitables problèmes de démarrage d'une nouvelle usine, les dépenses imprévues qui ajouteront aux coûts des produits et les problèmes possibles au niveau de l'acceptabilité d'un produit "nouveau" malgré son prix plus bas, nous pensons peu probable qu'une usine de mélange et de mise en sacs d'engrais puisse atteindre les niveaux de ventes prévus par l'IBEX et la COFAGRI dans le courant de la première année. Il semble plus prudent de s'attendre à des ventes autour de 10 000 à 20 000 tonnes la première année. Mais ce montant pourrait augmenter rapidement dans les années suivantes si l'entreprise est bien gérée et qu'il est en effet possible de réaliser les économies escomptées par rapport aux engrais NPK importés, et si on ne rencontre pas de problèmes au niveau des exportations vers le Tchad.

Il y aussi des différences significatives dans les méthodes de financement des trois projets. Par exemple, FERIDA a l'intention d'obtenir 46 % du capital à partir de fonds propres et 54 % à partir de prêts à long et à moyen terme. Dans la proposition de l'IBEX, 20 % du capital serait

obtenu à partir de capitaux propres, 45 % à partir de prêts à long terme et 35 % à partir de prêts à court terme. Les montants de capitaux plus élevés de la COFAGRI proviendraient de fonds propres à 36 % et de prêts à long terme à 64 %. On ne parle pas de prêts à court terme.

Pour que le PRSSE puisse participer à l'octroi de prêts à moyen terme ou de garanties de prêts pour une usine de mélange et de mise en sacs, les compagnies concernées devraient présenter de nouvelles propositions.

Les points clés qui seront examinés lors de l'étude de ces propositions seraient les suivants :

- bilan, comptes de pertes et profits et plan de trésorerie pro-forma
- coûts détaillés des investissement pour l'équipement portant des indications sur la capacité horaire du système
- nombre de jours d'opération par an et capacité de stockage nécessaire pour la production
- coûts d'opération, y compris coûts de la main-d'œuvre, coûts de l'énergie et coûts des sacs utilisés
- base pour l'évaluation des terrains et des immeubles existants
- indications de l'engagement d'investisseurs locaux et étrangers
- dispositions prises pour les achats d'engrais, y compris les modalités du crédit et la taille et la fréquence des expéditions
- modalités de crédit accordées aux acheteurs
- prix de vente prévus pour chaque type d'engrais
- besoins en fonds de roulement en fonction des achats d'engrais indiqués ci-dessus et des conditions de vente
- plan de commercialisation réaliste, indiquant les prévisions de ventes sur les cinq premières années et prenant en compte les problèmes de démarrage auxquels on doit s'attendre, la réaction des clients à un produit qui semble nouveau et la concurrence probable de la part d'autres importateurs -- et peut-être même d'autres usines de mélange et de mise en sacs.