Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Numéro 5 : Octobre 2019

Technologies de l'Information et de la Communication, contacts sociaux et performance commerciale des Etablissements de Microfinance au Cameroun : une application du DEA et du modèle de Tobit au cas du réseau CAMCCUL

Information and Communication Technologies, social contacts and commercial performance of the Microfinance Institutions in Cameroon: an application of both the DEA and Tobit model to CAMCCUL network

NKWENKA NYANDA Patrick Geoffroy

Docteur en Sciences Economiques, Département d'Analyse et Politique Economiques, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Laboratoire de Recherche en Economie et Management (LAREMA), Université de Dschang - Cameroun
pnkwenka@yahoo.fr

TEMOMO WAMBA Romuald

Doctorant en Sciences de Gestion, Département de Comptabilité et Finance, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Laboratoire de Recherche en Economie et Management (LAREMA), Université de Dschang - Cameroun
rtwamba@gmail.com

NGASSA NYA Yve Daniel

Docteur en Sciences Economiques, Département d'Analyse et Politique Economiques, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Laboratoire de Recherche en Economie et Management (LAREMA), Université de Dschang - Cameroun
yvedaniel@gmail.com

Date de soumission : 14/08/2019

Date d'acceptation : 08/10/2019

Pour citer cet article :

NKWENKA NYANDA P. G. & al (2019) « Technologies de l'Information et de la Communication, contacts sociaux et performance commerciale des Etablissements de Microfinance au Cameroun : une application du DEA et du modèle de Tobit au cas du réseau CAMCCUL» Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 20 - 40

Digital Object Identifier : https://doi.org/10.5281/zenodo.3524572

Résumé :

L'objectif de ce papier est de déterminer les effets des contacts sociaux et de l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la performance commerciale des Etablissements de Microfinance (EMF) de la Cameroon Cooperative Credit Union League (CAMCCUL) au Cameroun. La méthode du Data Envelopment Analysis (DEA) et le modèle de Tobit censuré ont été appliqués sur un échantillon de 60 EMF de la CAMCCUL sur l'année 2017. Les résultats montrent que les contacts sociaux et l'utilisation des TIC exercent une influence positive et significative sur la performance commerciale. Les EMF doivent s'investir dans la formation de leurs personnels en marketing relationnel afin de les outiller en techniques de fidélisation de la clientèle ; ce qui est indispensable à la constitution d'un portefeuille-client de qualité favorisant leur performance. Aussi, compte tenu de la forte implication des femmes dans le secteur économique informel, la CAMCCUL gagnerait à développer des stratégies visant à les encourager davantage à s'impliquer dans son marché.

Mots clés : Contacts sociaux ; TIC ; performance commerciale ; DEA ; modèle de Tobit.

Abstract:

The objective of this paper is to examine the effects of social contacts and the use of Information and Communication Technologies (ICT) on the commercial performance of the Cameroon Cooperative Credit Union League (CAMCCUL), a Microfinance Institution (MFI) network in Cameroon. Both the Data Envelopment Analysis (DEA) method and the censored Tobit model were applied to a sample of 60 CAMCCUL MFIs network members in 2017. The results showed that social contacts and the use of ICTs have a positive and significant influence on commercial performance. MFIs must invest in human resource capacity building in relational marketing in order to empower their staffs with tools for consumer loyalty techniques; which is essential for the constitution of a quality customer portfolio-client favourable for their performance. Also, given the strong involvement of women in the informal economic sector, CAMCCUL would benefit from developing strategies to encourage them to become more involved in its market.

Keywords: Social contacts ; ICT ; commercial performance ; DEA ; Tobit model.

INTRODUCTION

Les EMF sont de plus en plus préoccupés par la pérennisation de leur relation avec la clientèle dans un contexte fortement concurrentiel[1] ; ce qui pose la problématique de la gestion rationnelle et efficiente de la relation client-fournisseur.

Depuis quelques années, les recherches en sciences sociales, notamment en marketing, ont montré l'importance de la relation client-fournisseur pour la performance commerciale d'une entreprise (N'goala, 1998 ; Bikourane et al., 2005). La littérature marketing tend à appréhender l'amélioration de la relation client-fournisseur comme une source de compétitivité pour les entreprises. La compréhension et l'analyse de ce concept semblent en mesure de permettre une identification des leviers de performance des entreprises (Biboum & Bekolo, 2008).

La forte croissance du secteur financier couplée à la libéralisation des économies a plongé l'environnement financier Camerounais dans une atmosphère très concurrentielle, contraignant les acteurs les moins aguerris à quitter le marché. Toutefois, la croissance rapide des TIC a permis aux marketeurs de développer de nouvelles stratégies de conquêtes du marché (Popli & Rao, 2010).

Ainsi, l'avancée rapide du hardware et du software fournit aux entreprises un grand nombre de solutions capables d'améliorer la gestion de la relation client-fournisseur, les composantes clés étant leur application au front office en tant que support de vente, de marketing, de service, de répertoire d'informations des clients, et au back office en tant qu'une aide à l'intégration et à l'analyse des données (Simonet, 2011).

Selon (Des Garet, 2010)**,** l'approche technologique comprend l'ensemble des logiciels et outils (réseau internet, site web, call center, etc.) mis en place pour collecter, traiter et restituer l'information sur les clients et faciliter la communication avec ces derniers. Cette approche technologique permet d'intégrer les nombreux éléments de l'organisation marketing (chargés de clientèle, guichets, guichets automatiques, call center, interface web, etc.), les bases de données sur les clients (historique des contacts et des relations, historique des incidents, etc.) et les outils d'analyse (outil décisionnel, data-mining, etc.).

Par ailleurs, la relation client-fournisseur est caractérisée par un certain degré de proximité entre les parties. Les relations basées sur un mode relationnel sont caractérisées par une

[1] L'enquête de la Commission Bancaire d'Afrique Centrale (COBAC) de 2000 a recensé 652 EMF sur le territoire camerounais. De plus, les EMF connaissent une forte concurrence du secteur bancaire qui opère dans un environnement animé par une forte présence des filiales des banques étrangères et locales.

orientation vers la proximité et la réalisation de buts communs spécifiques (Macneil, 1980). La relation client-fournisseur doit aller au-delà de contacts occasionnels. Dans la relation client-fournisseur, les relations proches apparaissent pour faire face au besoin de protéger les atouts spécifiques des parties (Heide & John, 1990).

Le degré de proximité dépend de l'intensité des liens structurels et sociaux entre les parties (Wilson, 1995). Chaque relation comporte des aspects cognitifs et affectifs qui contribuent à sa persistance (Hinde, 1997) en stimulant la proximité des parties. C'est à travers la succession des interactions que la relation client-fournisseur prend son ampleur ; et selon la confiance et l'amitié ressentie lors de ces moments, l'avenir des relations se dessine (Möller & Wilson, 1995). Aussi, la proximité des contacts sociaux correspond à l'intensité des échanges entre les clients et les fournisseurs. Les critères de proximité des contacts sont : la fréquence des contacts liés au travail et des contacts sociaux (Doney & Cannon, 1997) et l'accessibilité des interlocuteurs.

Selon Crosby et al. (1990), la fréquence des contacts sociaux interpersonnels se définit comme la fréquence avec laquelle le vendeur communique de manière directe ou indirecte avec le client dans un but professionnel ou personnel. Il s'agit des efforts mis en œuvre par le vendeur pour maintenir les circuits de communication ouverts avec le client ; ce qui témoigne de son engagement dans la relation (Williamson, 1985). La proximité des contacts avec le client est un déterminant du maintien de la relation client-fournisseur sur le long terme (Boles et al., 2000). La fréquence des interactions accroît la possibilité d'échange d'une importante quantité d'informations et réduit en conséquence les incertitudes et ambiguïtés tant pour l'acheteur que le vendeur (Daft & Lengel, 1986). Les interactions fréquentes permettent au vendeur de mieux répondre aux attentes de ses clients et d'accroître la qualité de la relation (Leutheusser, 1997).

Les travaux empiriques antérieurs mettent également en évidence une incidence positive et significative de la fréquence des contacts sociaux et de l'utilisation des TIC sur la performance commerciale des entreprises (Crosby et al., 1990 ; Boles et al., 2000).

Si les EMF ont longtemps considéré leurs clients comme autant d'individus que de produits vendus (Des Garet, 2000), le consommateur est aujourd'hui au centre de la stratégie de développement organisationnelle des entreprises. C'est pourquoi il devient désormais nécessaire pour les EMF d'investir dans une relation client-fournisseur pérenne, visant à cibler, attirer et conserver les bons clients afin de maximiser leurs bénéfices. Ceci nécessite indubitablement la pratique du marketing relationnel dont le développement est récent et par

conséquent difficile à appréhender. D'ailleurs, peu d'études se sont consacrées aux déterminants de la performance des institutions financières Camerounaises en prenant appui sur la théorie relationnelle du marketing.

Cette étude s'appuie sur ladite théorie pour déterminer les facteurs de pérennisation de la relation client-fournisseur dans l'optique d'améliorer la performance des EMF. Plus particulièrement, si on considère le contexte camerounais où la plupart des EMF tend à se regrouper en réseau[2], la question de la performance de chaque établissement relativement aux autres revêt une grande importance (Djontu, 2019 ; Djontu et al., 2019).

De ce fait, la proximité des contacts sociaux et l'utilisation des TIC améliorent-t-elles la performance commerciale des EMF ?

L'objectif de ce papier est alors de déterminer les effets de la proximité des contacts sociaux et de l'utilisation des TIC sur la performance commerciale des EMF de la CAMCCUL au Cameroun.

Le reste de l'article est organisé comme suit : la section 1 expose une brève revue de la littérature, la section 2 est consacrée à la démarche méthodologique et la section 3 est réservée à l'analyse des résultats.

1. REVUE DE LA LITTERATURE

1.1. Investigations empiriques

Depuis quelques années, une pléthore d'études ont dévoilé les avantages considérables associés à la fidélité des clients pour la performance des institutions financières. Par exemple, Nzongang (2011) montre que les clients fidèles qui achètent sur une longue période de temps, sont moins influencés par les prix et parlent positivement de l'entreprise à leurs proches. Dans un marché où la concurrence (physique et virtuelle) est omniprésente, les institutions financières doivent se tourner vers le développement de relations basées sur la fidélité avec leurs clients à travers la pratique du marketing relationnel.

Selon Evans & Laskin (1994), le marketing relationnel est une procédure par laquelle une firme construit et développe des alliances à long terme avec les clients actuels et potentiels. De ce fait, la gestion efficace des relations nécessite l'utilisation d'outils appropriés tels que le marketing de base de données, le marketing de l'animation et le marketing de l'information (Boisdevésy, 2001).

Le marketing de base de données repose sur le développement et l'exploitation d'une base de

[2] Plus de 75% des EMF au Cameroun sont affiliés à un réseau (Nzongang, 2011).

données. Le marketing de l'animation valorise la relation consommateur-entreprise par l'optimisation de la relation face à face, ce qui suppose par exemple des compétences relationnelles pour faire adhérer et fidéliser les clients (Biboum et al., 2008). Enfin, le marketing de l'information oblige à imaginer et à construire des systèmes, des supports et des canaux susceptibles de véhiculer les autoroutes de l'information et de la communication entre l'entreprise et ses clients.

Les contacts sociaux (outils du marketing de l'animation) et l'utilisation des TIC (outil du marketing de l'information) apparaissent donc comme des facteurs de la pérennisation de la relation client-fournisseur indispensable à la performance de l'entreprise.

1.1.1. Contacts sociaux comme déterminant de la performance de l'entreprise

Les contacts sociaux désignent le contenu social de la relation client-fournisseur et correspond à l'appréciation personnelle du client à l'égard de la dimension sociale des échanges. Ils sont mis en évidence par le caractère plus ou moins agréable des relations entre les clients et les fournisseurs. Les contacts sociaux ont une influence positive sur la confiance des clients (Doney & Cannon, 1997). Ils ont également un impact positif sur la satisfaction des clients et l'orientation à long terme des relations (Crosby et al., 1990 ; Boles et al., 2000 ; Froehlicher, 2001).

Les relations impliquent l'échange des produits, des informations ou de l'argent. Les relations supposent également de nombreux échanges entre les personnes. L'objectif des relations est la recherche de résultats favorables à travers des échanges (Mummalaneni, 1995). Selon Hinde (1997), les relations peuvent s'établir à deux niveaux pour un client : un niveau organisationnel (relation à la marque ou à l'entreprise) et un niveau individuel (relation avec le personnel en contact). Dans les activités de service, notamment l'activité bancaire, la relation avec le client est particulièrement importante pour la mise en œuvre du service, l'appréciation du résultat par le client, le développement des relations sur le long terme et la performance des entreprises.

Le personnel en contact joue souvent un rôle clé dans les interactions avec le client et dans la mise en place de la stratégie marketing (Doney & Cannon, 1997). A un niveau basique, les vendeurs ont pour objectif de persuader les clients d'acheter les produits de leur entreprise. Cependant, leur rôle se complexifie de plus en plus et devient central dans le développement de la relation client-fournisseur durable et satisfaisante (Boles et al., 2000).

Au regard de l'analyse ci-dessus, il est légitime de penser que *la proximité des contacts sociaux favoriserait la performance des EMF au Cameroun* (hypothèse 1).

1.1.2. TIC comme déterminant de la performance de l'entreprise

Pour fidéliser les clients au sein d'une entreprise, nombre d'auteurs pensent qu'il faut les connaître à travers les bases de données ; leur parler à travers les revues- consommateurs, le courrier personnalisé, le site web et l'e-mail, entre autres ; les écouter à travers les enquêtes, les services aux consommateurs, les centres d'appel, les sites internet, entre autres ; les récompenser par les cartes et points de fidélité ; les associer à la vie de l'entreprise par les clubs de clients, le parrainage, entre autres. (Simonet, 2011).

Parlant du rôle déterminant des TIC, Ernst & young (1999) ont observé que les entreprises qui investissent dans la relation client-fournisseur, mettent un accent sur la technologie. Parallèlement, Davids (1999) a observé que le choix de la technologie indiquée et sa mise sur pied sont des éléments clés pour la fidélisation de la relation client-fournisseur.

Enfin, Reicheld & Sasser (1990), dans leur étude portant sur la relation entre la satisfaction des consommateurs et la performance, démontrent que l'utilisation des TIC, le stockage des informations et les capacités d'accès aux données permettent aux entreprises de gérer les relations individualisées avec les clients clés. Les bénéfices émanant des faibles coûts de rétention sont de nature à booster la performance des entreprises.

L'arrivée massive des TIC et les déréglementations qui s'effectuent à l'échelle mondiale multiplient le nombre de concurrents dans le marché financier. Ayant plus de choix, les consommateurs de services financiers sont aujourd'hui plus informés, plus sélectifs et surtout, plus exigeants (Daft & Lengel, 1986). La concurrence omniprésente se traduit par une préoccupation grandissante des institutions financières à maintenir des relations à long terme avec leurs clients. L'utilisation des TIC devient ainsi un outil indispensable pour le maintien desdites relations et la performance des entreprises (Daft & Lengel, 1986).

Ces divers points de vue poussent à croire que *l'utilisation des TIC améliorerait la performance commerciale des EMF au Cameroun* (hypothèse 2).

1.2. Modèle conceptuel de la recherche

La gestion de la relation client-fournisseur a connu une évolution qui découle du dynamisme théorique entre deux principales approches : le marketing transactionnel et le marketing relationnel. La première est dominée par le développement des stratégies de conquête du marché, tandis que la seconde est marquée par la pérennisation de la relation client-fournisseur (Macneil, 1980 ; Bikourane et al., 2005).

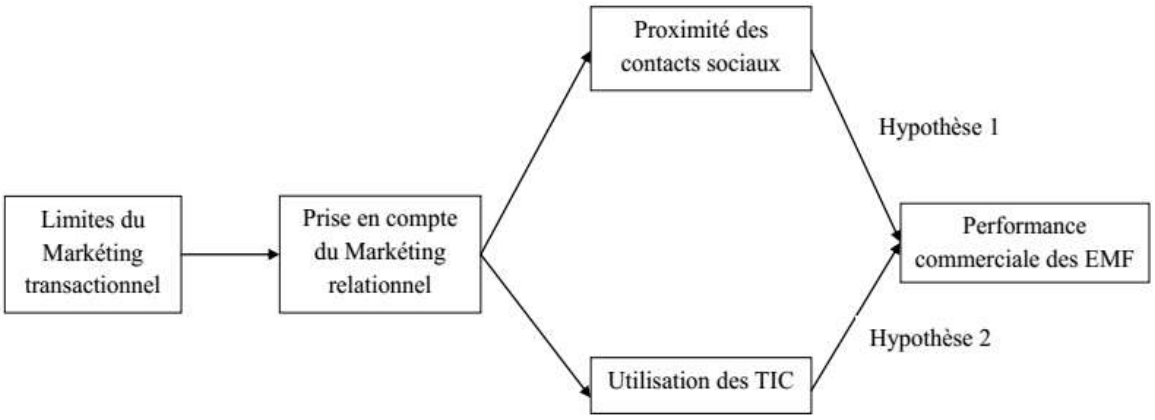
L'approche transactionnelle du marketing est fondée sur la logique de l'économie des coûts de transaction (Biboum & Bekolo, 2008). Selon Williamson (1975), les coûts de transaction

sont les coûts de développement et de maintien d'une relation d'échange. Les échanges entre les clients et les fournisseurs sont ponctuels (de court terme) et axés sur l'élaboration du produit (ou service), la communication de masse et la fixation du prix de la transaction (Biboum & Bekolo, 2008). Le marketing transactionnel ne tient donc pas compte des dimensions sociale et relationnelle des relations d'échange.

Au Cameroun, la libéralisation du secteur bancaire a favorisé une forte concurrence interbancaire (Waofo, 2011). En conséquence, la considération du marketing transactionnel comme unique levier de performance commerciale des établissements de crédit a été remise en cause. Ceci a poussé les EMF à développer de nouvelles stratégies de fidélisation basées sur la construction des relations durables (de long terme) avec les clients (Grönroos, 1989 ; Evans & Laskin, 1994).

Cette étude considère la théorie relationnelle du marketing pour montrer l'importance des facteurs de pérennisation de la relation client-fournisseur pour la performance commerciale des entreprises (notamment les EMF Camerounais). Pour cela, la vérification empirique des hypothèses de cette étude prendra appui sur le modèle conceptuel de recherche présenté dans la figure 1.

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche



Source : Auteurs, à partir de la littérature (Bikourane et al., 2005 ; Biboum & Bekolo, 2008)

2. METHODOLOGIE

2.1. Nature des données

Les données utilisées concernent l'année 2017. Elles sont de sources secondaire et primaire. Elles sont collectées auprès de la Direction générale de la CAMCCUL (située à Bamenda), complétées par les Responsables d'Agences et leurs clients. Elles sont de natures quantitative et qualitative. A cause des contraintes temporelles et financières, un échantillon de 60 EMF

issus d'une population de 191 EMF affiliés au réseau CAMCCUL a été retenu sur la base de l'accessibilité des informations comptables et financières nécessaires à l'opérationnalisation des inputs et outputs du DEA.

2.2. Méthode de collecte de données

Il existe plusieurs techniques ou instruments de collecte de données (l'interview, le questionnaire, l'exploitation documentaire, le guide d'entretien, entre autres). Parmi ces techniques, le questionnaire est retenu, en vue de l'obtention des informations relatives à l'utilisation des TIC et à la proximité des contacts sociaux entre les EMF et leurs clients. L'intérêt de l'administration du questionnaire est qu'il offre des données pertinentes et exploitables (Thietart, 2006).

Deux principaux types de questions sont contenus dans le questionnaire : les questions fermées et les questions ouvertes. Les premières offrent un choix de réponses possible parmi lesquelles le répondant devra choisir. Les questions ouvertes pour leur part permettent au répondant, d'étayer la réponse à la question posée. Dans le cadre de ce papier, les questions sont majoritairement fermées, ce qui a pour objectif principal de faciliter leur analyse. Ce questionnaires s'adressent essentiellement aux Responsables (Chefs d'Agence) des EMF du réseau CAMCCUL d'une part, et à leurs clients respectifs d'autre part.

Le questionnaire adressé aux Responsables porte essentiellement sur l'identification de l'entreprise, les informations sur les rapports sociaux existant entre les EMF et leurs clients, et l'utilisation des TIC dans la relation client-fournisseur. Le questionnaire adressé aux clients de ces EMF porte sur l'identification du client, les informations relatives à la satisfaction des clients et aux rapports sociaux existant entre ces derniers et leur EMF.

2.3. Choix des variables

2.3.1. Variable dépendante

La variable dépendante est la performance commerciale des EMF. Cette performance repose sur 4 critères (Nguefack, 2012) :

- La productivité : elle se détermine à travers un ratio qui mesure le volume d'activité (output) pour une ressource ou un actif donné (input) ;
- la rentabilité : elle mesure le résultat net de l'institution par rapport à la structure de son bilan ;
- Les critères de porté : ils permettent aux EMF de mesurer à la fois l'étendue de leurs activités (nombre de clients servis avec différents types de produits) et le degré de portée (type de clients touchés et niveau de pauvreté de la clientèle) ;

- Les critères de portefeuille : les ratios de qualité de portefeuille fournissent des informations sur le pourcentage d'actifs non productifs qui réduisent les revenus de l'institution et ont un impact négatif sur sa situation de trésorerie.

2.3.2. Variables indépendantes

Il s'agit de :

1) La proximité des contacts sociaux entre les EMF et leurs clients (RSCE) ;
2) L'utilisation des TIC dans la relation entre les EMF et leurs clients (ROI) ;
3) La satisfaction des clients à l'égard des expériences passées (SATIS) ;
4) Le moyen de communication de l'EMF au client (MC) ;
5) La relation de courtoisie entre les EMF et leurs clients (RC).

Les deux premières sont considérées comme les variables d'intérêt au regard de l'objectif de ce papier. Les variables 1, 3, 4 et 5 proviennent des travaux de Froehlicher (2001) ; tandis que la variable 2 découle des travaux de Simonet (2011).

2.4. Méthode d'analyse des données

L'analyse des données se fera en deux étapes : après avoir déterminé les scores de performance des EMF par la méthode DEA, l'étape suivante consistera à régresser ces scores sur les variables susceptibles d'influencer ladite performance, à travers le modèle de Tobit censuré.

2.4.1. Méthode du Data Envelopment Analysis

Deux principales approches sont généralement utilisées pour mesurer l'efficacité d'une unité de production. Il s'agit de la méthode de l'efficacité productive, basée sur la relation entre le principal et l'agent, et la méthode de l'efficacité productive basée sur les frontières de production (Kobou et al., 2009). Cette dernière approche est retenue dans ce papier. Elle se subdivise en deux grandes méthodes à savoir : la méthode paramétrique et la méthode non paramétrique.

En considérant la méthode paramétrique, l'EMF peut être prise comme une unité de production qui a pour objectif de maximiser ses outputs (les intérêts perçus, la taille du portefeuille, le montant des dépôts ou le montant total de l'emprunt) pour un niveau donné d'inputs. Ce comportement des EMF peut être modélisé à partir de leur fonction de production estimée, laquelle fonction de production permet d'évaluer la performance de l'EMF (Kobou et al., 2009). Cette approche est adéquate lorsque la forme fonctionnelle de la fonction de production du bien ou du service est connue. Or, la fonction de production d'un EMF n'est pas à priori connue (Nzongang, 2011). Pour ces raisons, la méthode non

paramétrique sera utilisée pour déterminer les niveaux de performance des EMF.

La méthode non paramétrique estime les niveaux de performance d'une unité de production à partir de la fonction distance (Kobou et al., 2009). Cette méthode connue sous l'appellation du DEA est retenue pour son caractère empirique, mais aussi parce qu'elle est généralement recommandée lorsque la forme fonctionnelle de l'entreprise n'est pas connue, ou lorsque l'entreprise produit plusieurs outputs. D'après l'approche DEA, la frontière est construite par la technique de la programmation linéaire. Le terme « enveloppement » est utilisé pour désigner l'hypothèse selon laquelle la frontière de production enveloppe toutes les observations.

La méthode DEA évalue l'efficacité relative des unités de production et génère les niveaux d'efficacité à partir des informations sur les inputs et les outputs des entreprises (Kobou et al., 2009). Ainsi, chaque unité est considérée comme une unité décisionnelle notée DMU (Desicion-Making Unit) qui transforme les inputs en outputs. La DMU_j (j = 1, 2,…, m) consomme un montant X_{ij} d'inputs i (i = 1, 2,…, k) et produit un montant Y_{rj} d'outputs (r =1, 2,…, s). Les unités performantes sont celles qui assurent le meilleur service tout en engageant le minimum de ressources. Dans ce cas, le score d'efficience est égal à 1.

La frontière d'efficience est constituée des unités affichant des scores égaux à 1 et compris entre 0 et 1 pour les autres. La méthode DEA a la particularité de présenter deux approches : une approche orientée inputs et une approche orientée outputs. Ces deux approches sont basées sur deux principaux modèles : le modèle à rendements d'échelle constants (REC) et le modèle à rendements d'échelle variables (REV).

On parle de REC lorsqu'une augmentation proportionnelle de tous les facteurs de production entraîne une augmentation de la production dans la même proportion, tandis que les REV traduisent la variation de la production dans une proportion différente suite à l'augmentation proportionnelle de tous les facteurs de production.

Le modèle à REV de Charnes et al. (1978) sera utilisé. Le choix de ce modèle résulte du problème posé : pour un EMF, la question est de savoir la quantité d'inputs qu'il faudrait diminuer pour augmenter la performance dudit EMF en gardant le niveau d'outputs inchangé.

Les inputs et outputs choisis résultent des données obtenues de l'enquête effectuée. L'annexe 1 contient l'ensemble des inputs et outputs entrés dans le modèle.

2.4.2. Modèle de Tobit censuré

La méthode DEA intègre uniquement les variables discrétionnaires, c'est-à-dire, celles qui peuvent être manipulées par l'unité de production, et ne tiennent pas compte des variables

environnementales, encore appelées variables non discrétionnaires (Afonso & Aubyn, 2006). Cependant, les différences et les réalités socioéconomiques des milieux de résidence des EMF peuvent jouer un rôle central dans la détermination de l'hétérogénéité entre les EMF et donc dans la capacité des EMF à collecter des ressources et à accorder des prêts aux pauvres (Kobou et al., 2009). En partie, les facteurs socioéconomiques et même psychologiques des localités des EMF déterminent donc leur efficience. Ces facteurs psycho-socioéconomiques exogènes et endogènes peuvent, par exemple, inclure les variables comme la satisfaction des clients vis-à-vis des services rendus par l'EMF, la proximité des contacts sociaux entre l'EMF et leurs clients, le suivi de la clientèle via l'utilisation des TIC.

Il est nécessaire d'examiner l'influence de ces facteurs sur la performance commerciale des EMF. Le niveau de performance d'un EMF prend des valeurs dans l'intervalle] 0 ; 1]. On ne peut donc pas estimer cette équation par les Moindres Carrés Ordinaires (MCO), mais par des modèles censurés comme le modèle de poisson généralisé et censuré ou le modèle de Tobit censuré. En effet, les modèles de régression censurés sont particulièrement recommandés lorsque les valeurs des variables endogènes appartiennent à un intervalle précis. On dit qu'ils sont censurés. Le modèle de poisson ne peut être valide que si les valeurs de la variable dépendante sont des entiers. Par contre, le modèle de Tobit est utilisé quand deux conditions sont réunies :

- la variable dépendante est continue dans un intervalle ;
- la probabilité pour que la variable dépendante prenne des valeurs nulles est positives.

La variable dépendante (la performance) est continue dans l'intervalle]0 ; 1] (Kobou et al., 2006). Dans ces conditions, le modèle de Tobit censuré n'est pas approprié car la variable dépendante n'admet pas de valeur nulle (Greene, 1995). De même, le modèle de poisson généralisé ne peut pas être utilisé, car les valeurs de la variable dépendante ne sont pas des entiers naturels. Pour contourner cette difficulté, la non performance a été considérée et expliquée (c'est à dire l'inefficacité des EMF) en ayant recours au modèle de Tobit censuré. En effet, le niveau de non performance des EMF prend des valeurs qui appartiennent à l'intervalle [0 ; 1[. En général, le modèle de Tobit est utilisé lorsqu'on se trouve en présence d'un grand nombre d'observations pour lesquelles la valeur de la variable endogène est nulle. Dans ce papier, le niveau de non-performance ou d'inefficacité des EMF prend des valeurs dans l'intervalle [0 ; 1[. La variable dépendante sera censurée en gardant dans l'échantillon les observations pour lesquelles la valeur de la variable dépendante est nulle.

Soit Y_i la variable dépendante (le niveau de la non performance, c'est-à-dire, « 1-performance » de l'EMF_i). Le modèle s'écrit :

$Y_i = X_i\beta + V_i$ avec $Y_i = Y_i^*$ si $Y_i^* > 0$ ou $Y_i = 0$ ……1

X_i est le vecteur des variables endogènes et exogènes aux EMF, non prises en compte dans l'estimation du modèle DEA ; β est le vecteur des paramètres à estimer ; Y_i^* est une variable latente qui peut être considérée comme un seuil à partir duquel les variables non discrétionnaires affectent la performance d'un EMF ; et i est l'indice de l'EMF (i = 1,…,60).

Les variables X_i et Y_i sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1: Présentation des variables

Variables indépendantes (X_i)		
Variable	**Abréviation**	**Mesure**
Proximité des contacts sociaux entre EMF et client	RSCE	1 = vos amis ; 2 = vos frères ; 3 = vos voisins ; 4 = des clients ordinaires
Utilisation des TIC	ROI	1 = oui ; 2 = non
Satisfaction à l'égard des expériences passée	SATIF	1 = pas satisfait ; 2 = moins satisfait ; 3 = satisfait ; 4 = très satisfait
Moyen de communication	MC	1 = internet ; 2 = téléphone ; 3 = affichage ; 4 = courrier
Relation de courtoisie	RC	1 = oui ; 2 = quelques fois ; 3 = jamais
Variable dépendante (Y_i)		
Variable	**Abréviation**	**Mesure**
Scores de performance	PERF	Valeurs de [0 ; 1[

Source : Auteurs, à partir de la littérature (Simonet, 2011 ; Nguefack, 2012)

Le modèle économétrique à estimer est le suivant :

$PERF_i = \beta_0 + \beta_1 RSCE_i + \beta_2 ROI_i + \beta_3 SATIF_i + \beta_4 MC_i + \beta_5 RC_i + \varepsilon_i$…….....2

En supposant que les erreurs (ε_i) sont normalement distribuées, l'estimation du modèle consistera à la maximisation du logarithme de la vraisemblance.

3. RESULTATS

3.1. Résultats de l'estimation des scores de performance par la méthode DEA

Selon Nzongang (2011), l'efficience allocative se distingue de l'efficience technique. La première renvoie aux entreprises qui choisissent les combinaisons de facteurs les moins coûteuses en offrant les combinaisons de produits les plus rentables. La seconde mesure la

capacité d'une unité à produire le maximum d'outputs pour un niveau d'inputs donné. La méthode d'efficience technique est retenue dans ce papier. Elle consiste à comparer les résultats d'une unité productive à ceux qu'elle obtiendrait si elle adoptait les meilleures pratiques, c'est-à-dire, celles qui se localisent sur la frontière d'efficience.

Les niveaux d'efficience technique des EMF, ainsi que le niveau moyen d'efficience de toutes les unités de production sont générés à partir du logiciel DEAP 2.1, qui estime l'efficience des unités de production lorsqu'on dispose des informations sur les inputs et les outputs. Globalement, l'efficience implique pour une entreprise que les moyens disponibles soient utilisés au mieux, et que les combinaisons productives optimales soient prises en compte (Nzongang, 2011). Pour un EMF, l'efficience détermine la manière dont il alloue ses ressources dans le but de fournir la meilleure performance.

Tableau 2 : Scores de performance des EMF de la CAMCCUL par la méthode DEA

EMF	CRS	CLASSEMENT	VRS	ECHELLE	
HEVECAM	1,047	1	0,494	0,095	60
COOPENMORN	1	2	1	1	2
JAKIRI	1	2	1	1	2
MITANYEN	1	2	1	1	2
NKWEN	1	2	1	1	2
BAMOUGOUM	1	2	1	1	2
EBOLOWA FARMERS	1	2	1	1	2
VICTORIA CUSTOM	1	2	1	1	2
MBATU	0,951	9	1	0,951	54
BANTOUM	0,934	10	1	0,934	53
KUMBA TOWN	0,845	11	1	0,845	37
DJOTTIN	0,813	12	1	0,813	49
BATIBO	0,812	13	1	0,812	48
NGOKETUNJA	0,76	14	0,894	0,85	44
BAYELLE	0,656	15	1	0,656	46
PAPI AKUM	0,653	16	1	0,653	47
BAMBUI	0,549	17	1	0,549	45
AWING CENTRAL	0,435	18	1	0,435	43
BALI CENTRAL	0,433	19	1	0,433	42
NSANI	0,419	20	1	1,419	40
AKUM ZONE	0,409	21	1	0,409	22
LIMBE URBAN COU	0,393	22	0,964	0,408	39
MISELLE	0,382	23	0,865	0,442	41
CHOMBA	0,365	24	0,861	0,424	29
VICTORIA TOWN	0,362	25	1	0,362	18
BUEA P&T	0,361	26	0,756	0,478	20
MBAMBA	0,348	27	0,896	0,388	38
EKONA TOWN	0,315	28	0,969	0,324	35
CEC-PROM	0,303	29	0,851	0,355	11
SECUDS	0,293	30	0,748	0,391	32
SCECOC	0,279	31	0,313	0,892	30
NDIAN ESTATE	0,279	32	0,757	0,368	34
AGRIC-WORKERS	0,277	33	0,824	0,337	36
MBVE	0,251	34	0,875	0,287	31
BAFUT	0,247	35	0,467	0,528	21
BUSINESS WOMEN	0,242	36	0,409	0,591	33
TIKO BANANA	0,225	37	0,557	0,405	26
NJAT-ETU	0,224	38	1	0,224	23
BAPI	0,215	39	0,801	0,269	28
BAFOUSSAM TOWN	0,214	40	0,48	0,446	27
BAMBILE	0,198	41	0,81	0,245	1
SHISON	0,187	42	0,898	0,208	25
CRTV	0,177	43	0,956	0,186	24
MBOUDA CENTRE	0,125	44	0,901	0,139	19
ACHA TUGYUI	0,116	45	0,928	0,125	17
CAPCOFEM	0,095	46	0,589	0,161	16
CCAST AGRIC	0,095	47	0,718	0,132	12
KIMBO POLICE	0,08	48	0,712	0,112	15
NGWO	0,077	49	0,739	0,104	14
AZRE	0,076	50	0,255	0,296	13
DJEREM	0,067	51	1	0,067	10
COPECFO	0,067	52	0,931	0,072	9
GUZANG	0,049	53	1	0,049	59
ANDEK	0,039	54	0,708	0,055	55
MANDUMBA	0,037	55	0,824	0,045	51
BANKIM	0,036	56	0,49	0,072	52
BANEGHANG	0,034	57	0,463	0,073	58
ASHONG	0,031	58	0,524	0,059	56
ALOU	0,023	59	0,821	0,028	57
BAFUNG	0,009	60	0,359	0,025	50
MOYENNE	0,382		0,823	0,434	

Source : Auteurs, à partir du logiciel DEAP 2.1

Les résultats du tableau 2 montrent que les EMF du réseau CAMCCUL sont globalement et techniquement inefficients sur le plan de la performance commerciale. Le score (ou niveau) d'efficience est de 0,382 en CRS (Constant Rendement Scale) ou REV ; 0,823 en VRS (Variable Rendement Scale) ou REV ; et 0,434 en rendement d'échelle moyen. Ce résultat montre qu'en moyenne, sous l'hypothèse des rendements d'échelle constants, ces EMF auraient pu obtenir le même niveau d'output en réduisant de 61,8% (100% - 38,2%) la quantité d'inputs utilisés. Ceci montre que le niveau de performance des EMF est globalement faible (inférieure à 50%). Les EMF les plus performants sont au nombre de sept. Ce sont ceux dont le score d'efficience est égal à 1.

En réalité, tous ces EMF sont de première catégorie[3] et s'intéressent à ce titre à un objectif social bien déterminé. Le pourcentage des femmes dans les emprunts est plus élevé dans ces EMF que dans les autres (les moins performants). Ces EMF sont des structures ayant une taille de portefeuille modeste, dont le nombre d'employés est de sept personnes en moyenne ; de plus, la quasi-totalité des EMF majoritairement constitués de femmes sont relativement plus performants que ceux dont les membres sont constitués d'hommes en grande partie. En général, les femmes sont plus solidaires et génèrent mieux leur épargne que les hommes. Elles sont aussi les principales actrices en ce qui concerne les activités génératrices de revenus de petite envergure (commerce de proximité, agriculture, élevage, etc.).

Par ailleurs, les résultats révèlent une proximité relative des scores d'efficience au niveau des EMF les plus performants. Ce phénomène peut se justifier par deux principaux facteurs : d'abord, la maîtrise de leur activité à travers la somme des expériences accumulées au fil des années (les EMF performants sont généralement les plus anciens), ensuite, la ressemblance dans les comportements de consommations des clients, et enfin, leur localisation géographique (parmi les sept EMF les plus performants, cinq sont situés en zone anglophone).

3.2. Résultats de l'estimation du modèle de Tobit censuré

Après avoir obtenu les scores de la modélisation DEA, l'étape suivante a consisté à régresser ces scores sur les variables susceptibles d'influencer la performance des EMF, à travers le modèle de Tobit censuré. Pour ce faire, le logiciel STATA 10 a été utilisé. Les résultats sont présentés dans le tableau 3.

[3] Il s'agit d'une catégorie d'EMF qui ne peuvent traiter qu´avec les tiers qui ont un statut de membre.

Tableau 3 : Résultats de l'estimation du modèle de Tobit censuré

Variables	**Coefficient (β)**	**t**	**P > t**
RSCE	-0.051**	-0.770	0.047
ROI	-0.005***	0.000	0.007
SATIS	0.025**	0.470	0.040
MC	-0.027	-0.420	0.907
RC	-0.077*	-1.110	0.074
Constante	1.122***	2.990	0.004
Prob > chi2	0.00		
R^2 ajusté	0.99		

*, ** et *** indiquent respectivement les significativités à 10%, 5% et 1%

Source : Auteurs, à partir du logiciel STATA 10

Un paramètre négatif indique une influence négative de celui-ci sur la non performance, et par ricochet, une influence positive sur le niveau de performance de l'EMF. Le modèle d'estimation des déterminants de la performance est globalement significatif au seuil de 1% (prob > chi2 = 0,000 < 1%). Les facteurs qui influencent la performance des EMF sont ceux dont les coefficients sont significativement différents de zéro (à 1, 5 ou 10%). Ces facteurs sont : RSCE (Proximité des contacts sociaux) ; ROI (Utilisation des TIC) ; SATIF (Satisfaction à l'égard des expériences passées) ; et RC (Relation de courtoisie).

Pour le facteur RSCE, Coefficient = - 0,051 < 0 et P < t = 0,047 < 5%. Ceci signifie que le coefficient de RSCE est négatif et statistiquement significatif au seuil de 5%. Ce signe négatif montre que RSCE a une influence négative sur la non performance et en conséquence, un effet positif sur la performance. De même, si on augmentait RSCE d'une unité, le niveau de performance connaitrait une augmentation de 0,051 unité.

Pour ROI, Coefficient = - 0,005 < 0 et P > t = 0,007 < 1%. Le coefficient de ROI est négatif et statistiquement significatif au seuil de 1%. Cette variable a une influence négative sur la non performance et en revanche, un impact positif sur la performance. Si on augmentait ROI d'une unité, alors le niveau de performance s'améliorerait de 0,005 unité.

Pour SATIF, Coefficient = + 0,025 > 0 et P > t = 0,040 < 5% ; ce qui signifie que le coefficient de la variable SATIF est positif et statistiquement significatif au seuil de 5%. Le signe + traduit le fait que SATIF a un impact positif sur la non performance et en conséquence, un impact négatif sur la performance. Ainsi, une augmentation de SATIF d'une unité entrainerait une baisse du niveau de performance de 0,025 unité.

Quant à RC, Coefficient = - 0,077 et P < t = 0,074 < 10%. Ceci signifie que le coefficient de RC est négatif et statistiquement significatif au seuil de 10%. Ce signe négatif montre que RC a une influence négative sur la non performance et en conséquence, un effet positif sur la performance. De même, si on augmentait RC d'une unité, le niveau de performance connaitrait une augmentation de 0,077 unité.

L'utilisation des TIC (ROI) favorise la performance de l'EMF, à travers l'amélioration de la connaissance du client (ses besoins et centres d'intérêts), la fidélisation des clients (offre de service-client personnalisée et mieux adaptée), et l'augmentation des ventes par la pratique des offres ciblées.

De plus, dans la mesure où la perte d'un client est préjudiciable et que sa conquête coûte plus chère à l'entreprise, la fidélisation passe par une démarche de satisfaction à travers l'utilisation des logiciels de gestion de la relation client-fournisseur. Ces logiciels apportent non seulement des informations précieuses à l'entreprise (EMF), mais aussi, sont créateurs de valeur, dans la mesure où ils permettent de réduire les coûts et de répondre aux attentes du client. Ils permettent aussi d'anticiper l'érosion du portefeuille ; car grâce à l'historique-client, il est possible de prévoir les infidélités, d'analyser le comportement d'achat et de déduire les attentes. Ils permettent aussi d'arbitrer les ratios économiques en identifiant les gammes de produits les plus porteuses.

Une autre variable qui exerce une influence significative sur la performance des EMF est la proximité des contacts sociaux entre l'EMF et ses clients. Les résultats montrent que la satisfaction de la clientèle en soi ne stimule pas nécessairement la performance des EMF. Cela peut s'expliquer par le fait que les clients se sentent plus en sécurité et plus impliqués lorsque leurs préoccupations et leurs difficultés sont partagées avec leur EMF. En fait, lorsque les clients se sentent pris en compte et considérés par leur EMF, la satisfaction ne constitue plus un idéal pour eux.

Conclusion

L'objectif de ce papier était de déterminer les effets de la proximité des contacts sociaux et de l'utilisation des TIC sur la performance commerciale des EMF de la CAMCCUL au Cameroun. La démarche méthodologique a consisté dans un premier temps à estimer les scores de performance des EMF par la méthode DEA, et dans un second temps à régresser ces scores à travers le modèle de Tobit censuré, inspirée des travaux de Kobou et al. (2009) et Nzongang (2011). Les résultats montrent un niveau moyen de performance estimé à 0.382,

lorsque les rendements d'échelle sont constants ; à 0.823, lorsque les rendements d'échelle sont variables et à 0.434, lorsqu'ils sont moyens. Globalement, les EMF de la CAMCCUL sont techniquement non performants sur le plan commercial. Toutefois, ces résultats cachent des disparités puisque la proximité des contacts sociaux et l'utilisation des TIC améliorent la performance des EMF. Compte tenu des spécificités culturelles propres à l'environnement Camerounais et du rôle prépondérant joué par les femmes dans le secteur économique (notamment informel), la CAMCCUL gagnerait à implémenter des stratégies qui encouragent davantage les femmes rurales à s'impliquer dans son marché. Les EMF doivent former leur personnel en marketing relationnel afin d'améliorer la relation client-fournisseur, indispensable à la constitution et la qualité du portefeuille-client, gage de performance.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Afonso, A. et M. Aubyn (2006), « Cross-country efficiency of secondary education: a semi-parametric analysis with non-discretionary inputs », *Economic Modeling*, vol. 23, p.476-491.

Biboum A.D., Bekolo C. et Nkakleu R. (2008), *Relation Client-Fournisseur dans le secteur Bancaire Camerounais : Vers une approche des Compétences*, Communication acceptée au XV^{ème} congrès international de l'AGRH, Dakar.

Biboum A. et Bekolo C. (2008), *Relation Client-Fournisseur dans le secteur Bancaire Camerounais : Une coexistence des approches transactionnelles et relationnelle*, 9ème Congrès de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve.

Bikourane, S., Lamarque, E. et Maque, I. (2005), « La relation banque-entreprise : état des lieux et perspectives », dans **Lamarque, E.** *Management de la banque*. Vuibert, p. 111-131.

Boisdevésy J.P. (2001), *Le Marketing Relationnel*, Paris, Edition d'Organisation.

Boles J.S., Johnson J.T. et Barksdale H.C. (2000), « How sales people build quality relationships: A replication and extension », *Journal of Business research*, 48, 1, p. 75-81.

Charnes A., Cooper W.W. et Rhodes E. (1978), « Measuring the efficiency of DMUs », *European Journal of Operational Research*, 2, p. 429-444.

Crosby L. A., Evans K. R et Cowles D. (1990), « Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective », *Journal of Marketing Research*, 54, 3, p. 68-81.

Daft R.L. et Lengel R.H. (1986), « Organizational information requirements, media richness and structural design », *Management science*, 32, 5, p. 554-571.

Davids M. (1999), « How to avoid the 10 Biggest mistakes in CRM », *Journal of Business strategy*, p. 22-26

Des Garets V. (2000), « Les relations distributeur-fabricant et les modalités de leur condition », In **Fabbe-Costes N., Colin J., Paché G. (eds)**, *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Vuibert-Fnege, Paris.

Djontu M.A. (2019), « Problématique de la performance des institutions de microfinance Camerounaises : Une analyse des déterminants », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, juillet 2019, n° 4, Vol. 2, p. 23-46.

Djontu M.A., Nzongang J., Deutou N.Z. (2019), « Efficience financière vs efficience sociale des institutions de microfinance : Une analyse comparative des institutions en réseau et des institutions hors réseau par la méthode DEA », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, juillet 2019, n° 4, Vol. 2, p. 47-68.

Doney P.M. et Cannon J.P. (1997), « An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, 61, 2, p. 35-51.

Ernst et Young (1999), *Baromètre Outsourcing : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*, Ernst et Young.

Evans J.R et Laskin R.L. (1994), « The relationship Marketing process: A conceptualization and application », *Industrial Marketing Management*, 23, New York, p. 439-453.

Froehlicher T. (2001), « La dynamique de l'organisation relationnelle : convention et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement organisationnel », *Finance-contrôle-stratégie*, Juin, Vol. 3, p. 113-143.

Grönroos C. (1989), « A relationship approach to marketing services: Some implications », in *Marketing thought and practice in the 1990s*, EMAC, Eds Avlonistis et al., 1, p. 497-511.

Heide J.B et John G. (1990), « Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships », *Journal of Marketing research*, 27, 1, p. 24-36.

Hinde R.A. (1997), « Relationships: A dialectical perspective », *psychology press*, Hove.

Kobou, G., Moungou, S. et Ngoa, T.H. (2009), *L'efficacité du financement des micro et petites entreprises dans la lutte contre la pauvreté au Cameroun*, 11èmes journées scientifiques du réseau Entrepreneuriat.

Leutheusser L. (1997), « Supplier relational behavior: An empirical assessment », *Industrial marketing Management*, 26, p. 245-254.

Macneil I.R. (1980), *The new social contract: An inquiry in to modern contractual relations*, New Haven, CT: Yale University.

Möller K. et Wilson D. (1995), *Business Marketing: An interaction and network perspective*, Kluwer Academic publisher, Inc.

Mummalaneni V. (1995), « One exploration into buyer-seller relationships: Some conceptual foundations and research propositions », In **K. Möller et D. Wilson (eds)**, *Business Marketing: An interaction and network perspective,* Academic publishers, inc.

Nguefack Y.C. (2012), *Impact de la Gestion de la Relation-client sur la performance commerciale des Etablissements de Microfinance au Cameroun,* Thèse de Master, Université de Dschang.

N'goala G. (1998), *Epistémologie et théorie du marketing relationnel,* Acte du congrès de l'Association Française de marketing, Bordeaux, p. 1-47.

Nzongang J. (2011), « La mesure de la performance des établissements de microfinance (EMF) au Cameroun : Une application combinée DEA et multicritère au cas du réseau des Mutuelles Communautaires de Croissance (MC^2) », *La Revue des Sciences de Gestion*, p. 13-146.

Popli G.S. et Rao D.N. (2010), « Customer relationship Management in Indian banks », *Journal of Marketing Research*, 61, p. 46-57.

Reichfeld F. et Sasser W. (1990), « Zero defections: Quality comes to services », *Harvard Business Review*, N° 68, p. 105-11.

Simonet M.A. (2011), « Conquête et Fidélisation des clients dans les Etablissements de Micro Finance au Cameroun : Cas des MC^2 à l'Ouest Cameroun », *Revue des Sciences de Gestion*, p. 6-15.

Thietart R.A. (2006), *Méthodes de recherches en Management*, 3e édition, Dunod.

Waofo D.A. (2011), *L'impact de la bancassurance sur la performance du système financier au Cameroun,* Thèse de Master, Université de Dschang.

Williamson O.E. (1985), « The economic institutions of capitalism », *The free press*, New York.

Wilson D.T. (1995), « An integrated model of Buyer-Seller Relationships », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, p. 335-345.

ANNEXES

Annexe 1 : Inputs et outputs entrés dans le modèle

	OUTPUTS		INPUTS				
EMF	RESULTAT NET	NOMBRE EMPLOYES	TAILLE DU PORTEFEUILL	POURCENTAGE FEMME	MONTANT PRETS	MONTANT DEPOTS	CHIFFRE D'AFFAIRES
HEVECAM	5 464 078	6	1 763	5	58 926 590	5 064 779	22 276 078
COOPENMORN	117 459 612	10	2 650	23	56 522 069	32 839 939	591 000
JAKIRI	689 496	11	3 610	22	630 804 206	28 443 908	84 074 015
MITANYEN	814 948	10	5 951	11	1 721 694	309 970 847	19 694 010
NKWEN	864 309	10	1 453	17	224 469 000	40 230 849	59 814 237
BAMOUGOUM	1 001 197	4	886	21	5 425 400	2 456 437	1 446 197
EBOLOWA FARMERS	279 749	4	1 285	9	6 669 750	37 596	1 242 169
VICTORIA CUSTOM	89 344 659	11	3 209	17	762 197 215	183 313 671	169 934 575
MBATU	1 512 631	5	765	21	72 713 978	12 313 893	14 677 864
BANTOUM	0	3	217	15	121 975	441 723	0
KUMBA TOWN	42 875 244	9	5 555	10	1 100 002 217	74 055 297	205 585 599
DJOTTIN	1 484 824	92	881	5	52 660 347	933 735	4 614 458
BATIBO	66 056	12	2 359	11	303 134 681	27 019 385	663 017 405
NGOKETUNJA	37 477 473	11	3 682	11	396 333 753	14 009 266	86 044 538
BAYELLE	509 641	7	5 293	15	831 237 195	153 385 089	244 380 669
PAPI AKUM	113 546	5	136	19	17 775 969	5 034 500	1 286 944
BAMBUI	1 250 902	11	1 752	13	698 982 974	76 722 023	131 978 056
AWING CENTRAL	3 841 524	7	2 258	9	408 037 045	41 497 292	35 422 156
BALI CENTRAL	128 240 943	7	4 049	7	1 291 371 143	120 371 165	169 142 450
NSANI	23 657 954	9	2 404	9	113 021 875	25 607 205	29 564 472
AKUM ZONE	20 892 784	12	2 431	7	2 528 043 010	9 356 015	33 819 164
LIMBE URBAN COU	23 823 768	4	626	12	253 281 029	30 267 389	50 021 048
MISELLE	11 009 805	9	863	9	126 131 000	771 903	31 075 893
CHOMBA	2 176 775	10	535	7	42 126 143	513 019	4 614 829
VICTORIA TOWN	9 723 773	5	2 509	18	48 830 841	25 733 462	18 845 225
BUEA P&T	6 437 303	11	5 979	11	1 575 504 498	0	946 618 411
MBAMBA	1 397 805	7	65	9	70 627 539	4 086 962	14 868 327
EKONA TOWN	3 551 834	10	2 080	10	312 918 979	16 194 753	50 562 019
CEC-PROM	32 221 811	7	924	7	74 993 445	189 008 861	199 642 301
SECUDS	56 659 370	10	1 254	15	277 147 731	16 375 518	67 169 938
SCECOC	13 042 211	9	2 431	10	263 502 667	10 508 583	54 591 869
NDIAN ESTATE	13 208 722	7	1 400	11	112 610 514	6 504 596	27 045 537
AGRIC-WORKERS	50 074 741	12	2 287	18	745 751 088	128 686 823	195 688 643
MBVE	41 718 624	9	2 775	7	470 387 913	5 116 648	81 054 554
BAFUT	202 094 153	9	5 571	12	839 111 104	211 612 029	229 416 178
BUSINESS WOMEN	1 228 325	6	565	11	71 112 700	1 775 480	9 185 714
TIKO BANANA	93 167 368	12	3 013	11	650 690 592	17 583 307	154 439 259
NJAT-ETU	1 926 380	5	900	6	64 281 000	1 843 747	3 894 599
BAPI	5 502	4	154	14	280 936	7 694	8 093
BAFOUSSAM TOWN	52 359 046	12	4 336	11	483 251 289	23 539 699	189 435 456
BAMBILE	1 705 473	10	5 575	5	1 612 581 841	177 528 077	208 552 338
SHISON	10 788 612	10	2 923	31	653 645 504	12 328 594	115 073 712
CRTV	23 679	4	23	4	40 285	8 618	350 671
MBOUDA CENTRE	426 732	9	452	11	61 132 696	580 117	15 991 578
ACHA TUGYUI	9 535	7	346	6	59 726	330 795	1 591 350
CAPCOFEM	6 544 233	12	237	45	6 752 583	7 543 546	7 500 600
CCAST AGRIC	6 677 067	12	1 430	16	231 247 408	14 471 814	47 450 919
KIMBO POLICE	19 525 193	7	3 651	21	1 429 930 476	255 187 564	277 211 831
NGWO	48 634	5	146	34	10 106 000	37 845	1 147 348
AZRE	94 006 166	9	2 819	9	6 973 599 321	1 999 345 251	1 568 372 706
DJEREM	1 741 147	13	635	15	7 679 500	371 309	591 497
COPECFO	457 875	9	791	7	8 408 486	84 992	1 028 281
GUZANG	915 885	11	432	15	343 654 940	19 038 950	54 891 479
ANDEK	523 671	7	478	10	17 286 615	39 825	514 511
MANDUMBA	203 465	5	76	7	11 937 580	1 342 915	1 402 238
BANKIM	2 275	4	616	10	3 927 957	1 024 205	0
BANEGHANG	1 435 065	5	993	9	28 706 870	7 240 925	6 093 470
ASHONG	357 441	10	845	12	64 237 735	4 047 324	14 832 161
ALOU	534 505	9	765	12	120 734 463	18 506 448	25 931 124
BAFUNG	68 032	11	536	7	227 421 500	41 448 175	4 875 890

Source : Auteurs, à partir des données de la CAMCCUL