

TOUCHER CEUX QUI SONT DIFFICILES À TOUCHER:

Etude Comparative des Institutions Financières Appartenant aux Membres dans les Zones Rurales Reculées

ETUDE DE CAS

Les Mutuelles Communautaires de Croissance (MC2), Cameroun: Banques Communautaires Décentralisées pour la Fourniture de Services dans les Zones Reculées

Dr. Djoum Kouomou Serge

COADY
INTERNATIONAL INSTITUTE
ST. FRANCIS XAVIER UNIVERSITY

Avec le financement de la FORD FOUNDATION

Antigonish, Nova Scotia, Canada • Juin 2008

Mutuelles Communautaires de Croissance (MC2), Cameroun: Banques Communautaires Décentralisées pour la Fourniture de Services dans les Zones Reculées¹

Résumé

Les associations d'entraide jouissent d'une forte réputation en Afrique de l'Ouest pour l'assistance qu'elles fournissent dans les zones rurales. Le réseau camerounais de Mutuelles Communautaires de Croissance (MC2) est un exemple novateur parmi ces associations d'entraide. Il possède sa propre structure faîtière qui lui fournit des économies d'échelle mais permet aux associations au niveau local d'avoir une certaine marge de manœuvre en termes de produits et de services, même en termes d'élaboration et de communication des états financiers.

Le réseau MC2 dispose de plus de 60,000 membres qui vivent dans des zones rurales. Les MC2 ont pu offrir cette assistance grâce à la fourniture de services financiers et bien d'autres services aussi bien à des individus qu'à des groupes, y compris les *tontines* - groupes informels d'épargne et de crédit affiliés à des associations locales d'exploitants agricoles et de femmes. L'acceptation en son sein de groupes, y compris des tontines traditionnelles, et en particulier des groupes de femmes, a également été un aspect important de la fourniture de services dans les zones reculées. En fait, 70% des adhésions au réseau se font en groupes.

La stratégie de fourniture de services en zone rurale consiste à s'assurer que chaque communauté (la zone couverte par un royaume) dispose au moins d'un MC2. Cette stratégie permet de réduire le risque d'insolvabilité. Elle a aussi favorisé une plus grande identification des populations locales aux institutions; pour elles, c'est une partie de leur propriété. En fait, l'implication des chefs traditionnels tels que le roi au sein du Conseil d'administration s'est révélée importante pour la maîtrise des risques liés aux crédits. Lorsqu'un membre se trouve dans une situation d'impayés avec un grand risque d'insolvabilité, on expose le problème aux chefs et à leurs assistants. Des membres ont affirmé avoir plus de respect pour la décision du chef que pour celle de l'équipe dirigeante du MC2.

Bien que l'utilisation de la gouvernance locale soit bénéfique en termes d'appartenance et de remboursement, elle implique d'autres risques. La domination des élites peut constituer un problème, étant donné en particulier que les capitaux propres apportés par les migrants représentent un pourcentage élevé de source de fonds. Cependant, des mécanismes importants sont mis en place pour renverser cette tendance; parmi eux, il y'a la participation des membres aux assemblées générales qui se tiennent deux fois par mois, les conditions réglementaires d'audits externes et les directives de contrôles internes. Ils ont trouvé un moyen d'équilibrer la gouvernance locale à la gouvernance institutionnelle, mais le contrôle interne pourrait être encore plus rigoureux. Cependant, des systèmes greffés sur les structures de gouvernance locale sont enclins aux mêmes inégalités qui existent dans ce contexte socioculturel. Pour cette raison, les femmes ont un faible taux de participation aux MC2 comparé aux hommes, même si la capacité de participer en groupes est un avantage pour elles.

¹ L'auteur remercie le Dr. Bomda Justin, Peka Isaac, Kamdem Joel, Nwana Richard et Valentine Tchinda d'ADAF qui ont tous contribué à fournir les données.

Les MC2 utilisent également à bon escient les parents migrants qui représentent une source importante d'apport de fonds, ainsi que d'autres stratégies pour sécuriser les rapports avec le marché. Bien que les MC2 soient presque rentables, ce modèle utilisait des subventions, particulièrement au cours de la phase de commencement. La pénétration du marché par les MC2 de Njinikom et de Bambalang est élevée comparativement à d'autres institutions financières de la région. L'ouverture d'agences et le recrutement d'agents de collecte journalière d'épargne ont permis à ces MC2 d'être proches de leurs membres, de satisfaire la demande locale d'épargne et de coûts plus réduits.

L'appartenance à un réseau est un facteur qui a été pris en compte dans la fourniture de services dans les zones reculées. Au Cameroun, les liaisons entre institutions de microfinance (IMF) et leur appartenance à un réseau se sont révélées essentielles pour le développement du secteur. En fait, plus de 85% du secteur de la microfinance est lié à un réseau ou en est membre à cause de récents changements de la politique de régulation. La structure faitière a offert une plus grande gamme de services aux MC2 tels que l'épargne journalière, le capital, la supervision et des stratégies d'une gestion financière plus rigoureuse. L'institution faitière a également négocié des services non financiers sur le marché en faveur des membres de ses MC2.

Le caractère décentralisé des MC2 liés à des réseaux est capital pour l'étendue de la fourniture de services, la diversification des produits et le contrôle interne. Les standards ont été élevés dans tous les MC2, mais on a permis dans le même d'avoir au niveau local une certaine flexibilité pour adapter les produits selon la demande locale. Cette flexibilité au niveau local a permis de réaliser d'importantes adaptations de produits qui offrent des services spécifiques aux communautés musulmanes, aux femmes, aux personnes engagées dans des activités saisonnières (pêche et agriculture). On a assisté même à l'acceptation de garanties matérielles de grande signification locale, comme des banques de céréales ou des habits qui ont assuré un accès plus large. Le coût de l'emprunt est le plus bas de la région, cependant, certains membres et non membres émettent des critiques concernant les durées des crédits qui sont trop courtes pour permettre de faire un bon investissement.

Cette étude de cas examine deux MC2. Le MC2 de Njinikom qui se trouve dans un contexte de marché financier compétitif où interviennent des coopératives bien implantées, a cependant pu générer un bénéfice au cours de chacune des trois dernières années avec des subventions d'une banque privée. Le MC2 de Bambalang, la seule institution officielle de sa région, et qui possède un plus grand nombre de membres que Njinikom, a, même en recevant des subventions d'exploitation, enregistré des pertes au cours de chacune des trois dernières années. Le succès à long terme dépendra de la capacité des MC2 à réussir à se maintenir après avoir reçu ces subventions.

L'adoption d'une réglementation favorable a également joué un rôle. Au cours de la dernière décennie, les régulateurs ont essayé de trouver le juste milieu entre l'augmentation de la couverture (réduction des frais d'adhésion en groupe, exigences réduites en matière d'adéquation des fonds propres pour les IAM et une gestion plus efficace de la liquidité) et le développement d'un bon secteur de microfinance (des exigences plus rigoureuses en matière d'audit prudentiels et d'audits externes). Comparées aux IMF des deuxième et troisième catégories, les IMF essentiellement rurales, telles que les MC2, sont uniquement obligées de constituer un capital minimum pour les opérations qu'elles souhaitent ouvrir, ce qui réduit les coûts initiaux, permettant ainsi à des institutions plus petites et plus isolées de faire leur apparition.

Qu'est ce que les MC2?

Les Mutuelles Communautaire de Croissance (MC2) sont des institutions financières mises en place et gérées par des membres de la communauté et dont la mission est principalement de promouvoir le développement rural. Le réseau du Cameroun qui compte 64 MC2 est fort de 62,744 membres. Environ 90% des MC2 se trouvent dans des zones rurales reculées de 5,000 à 25,000 habitants. Leurs services ciblent les populations rurales qui se trouvent à l'intérieur des limites d'un royaume traditionnel. Le concept de MC2 a été développé par le Dr. Paul Fokam, co-fondateur et président d'Afriland First Bank. Il affirme: La victoire contre la pauvreté (VP) est possible si l'on combine les moyens (M) et les compétences (C) de la communauté (C) : $(VP=M \times C \times C=MC2)$. La première MC2 avait été créée en 1992 à Bayam, une communauté rurale de la province ouest du Cameroun. Depuis lors, le réseau s'est rapidement développé en termes de nombre d'institutions et de personnes touchées.

Figure 1: Evolution du Réseau de MC2

	Juin 2001	Juin 2002	Déc. 2002	Déc. 2003	Déc. 2006
Nombre d'institutions	37	40	41	53	64
Nombre de membres	24876	29985	32869	43097	62744

Les MC2 offrent une grande variété des services d'épargne et de crédit à des membres issus de zones rurales, rivalisant ainsi avec les tontines informelles, les prêteurs d'argent, les IMF regroupés en réseaux telles que les banques villageoises, les coopératives de crédit, les projets de développement et d'autres IMF. Au cours de leur évolution, les MC2 ont bénéficié de l'assistance technique et financière d'ADAF, une ONG privée nationale qui possède de l'expérience en matière de formation, de suivi et d'étude de faisabilité d'activités de microfinance; et Afriland First Bank, une banque privée qui a pendant longtemps servi en tant que tutelle pour les MC2. Afriland était initialement la force motrice ayant soutenu la création de MC2 et qui détenait l'excédent de trésorerie des MC2.

Les changements de règlement intervenus en 2003 exigeaient de tous les IMF du Cameroun et d'autres pays d'Afrique Centrale regroupés au sein d'un réseau d'avoir des sièges où elles centralisent leurs liquidités. En réponse, l'AMC2 (Association des MC2) fut créée cette année dans le but de relier le réseau MC2 de banques rurales et MUFFA (produits spécifiques développés au sein du réseau MC2 à l'intention des femmes dans les zones urbaines). L'AMC2 supervise les activités des MC2 et joue le rôle de bureau central de liquidités du réseau, précédemment assuré par Afriland. Ceci constitue une première étape vers la réalisation de autosuffisance du réseau, mais l'AMC2 continuera encore à recevoir de l'aide de l'ADAF dans les domaines suivants: Formation en gestion à l'intention du personnel; suivi et contrôle; et recherche et développement de nouveaux produits et innovation.

Ces premières MC2 étaient essentiellement des institutions d'épargne, cependant, le réseau a évolué et des MC2 offrent actuellement à titre individuel une grande variété de produits, entre autres, des prêts, une assurance et même une forme de chèque-voyage. Les élites villageoises initient la formation de nouvelles MC2 en mobilisant de l'appui et en préparant la documentation nécessaire avant d'approcher l'ADAF et Afriland. Les élites nanties qui ont migré dans les centres urbains injectent le capital initial en achetant des capitaux propres dans la nouvelle MC2. L'ADAF mène une étude de faisabilité, sensibilise la population locale et forme le personnel et la direction sur les règlements intérieurs, les normes et les procédures.

Contexte et sélection des cas

Contexte économique du Cameroun

Au Cameroun, la pauvreté est essentiellement rurale. 55% de la population est concentrée dans les zones rurales (ECAM III, 2007), tandis que 51% de la population totale est considérée comme étant pauvre et 23% comme étant très pauvre, 84% des pauvres vivent dans les zones rurales et 61% de la population rurale est pauvre (UNDP, 2005). Les populations rurales n'ont pas accès à des services financiers formels offerts par les banques commerciales. Elles traitent principalement avec des banques rurales privées, des IMF et des sources informelles de fonds.

Le Cameroun a fait l'expérience de deux décennies de croissance économique soutenue suite à l'indépendance en 1960. Le taux annuel de croissance du PIB était de 6.8% entre 1973 et 1983. La production était lourdement tributaire de l'agriculture, qui constituait environ 24% du PIB. Le secteur minier et industriel était également en forte croissance (32% du PIB). Le pétrole devint le principal produit d'exportation en 1980 trois ans seulement après le début de l'extraction, et cela a contribué à compenser les effets des fluctuations des prix des cultures destinées à l'exportation.

L'économie du Cameroun entra dans une phase de crise en 1985 lorsque les prix des cultures d'exportation (café, coton, cacao) chutèrent. Les prix des principales cultures d'exportation chutèrent de plus de 50%, réduisant le PIB de plus de 6.3% par an entre 1985 et 1993, avec une baisse significative de la consommation par habitant de 40% en 8 ans (Banque Mondiale, 2002). Le vaste déficit externe du pays et des autres pays de la zone CFA, s'est soldé par une dévaluation de 50% de la monnaie nationale en 1994, sans que des mesures d'envergure aient été prises pour compenser les effets négatifs (FMI, 2006). Particulièrement, les pauvres se trouvant dans les zones rurales ont été durement affectés pendant cette période et malgré le taux de croissance économique qui est en moyenne de 4% depuis 1997, ceux-ci n'ont pas encore remonté la pente.

Le domaine financier dans les zones rurales du Cameroun

Le mouvement de microfinance n'est pas nouveau au Cameroun. En 1950, la Caisse Centrale de Coopération Economique a mis en place des Coopératives de Crédit Mutuel sur le territoire alors sous administration française, tandis que dans la région sous contrôle britannique, les Loans and Thrift Associations étaient créées en 1955. En 1963, le Révérend Père Anthony Jensen créa la première coopérative de crédit à Njinikom. Par la suite, un grand nombre de coopératives de crédit ont ouvert dans la région (23 en 1965, 28 en 1967, et 34 en 1968). En 1968, ces institutions créèrent le premier réseau de microfinance, dénommé: CamCCUL. Les coopératives de crédit exerçaient en vertu de la loi de 1973 relative aux Associations, en fournissant des produits d'épargne et de crédit aux populations rurales pauvres.

Le marché de finance rurale au Cameroun était dominé par le développement de banques et projets étatiques de 1960 à 1989; celles-ci étaient largement subventionnées par des organisations étatiques et internationales afin de canaliser les fonds vers les zones rurales. Elles offraient uniquement des produits de crédits; l'aspect lié à l'épargne était négligé. Avec la période de crise économique débutée en 1985, l'Etat a été contraint de se retirer d'un certain nombre d'activités économiques, mettant ainsi à rude épreuve la survie de ces institutions et de ces projets. Leurs faibles capacités institutionnelles, de même que la corruption, les ont davantage limité dans leur but d'atteindre les populations rurales pauvres. Au même moment, le secteur des banques commerciales a réagi à la crise en restreignant leurs opérations et en mettant fin à leurs opérations marginales, telles que les

agences se trouvant dans les zones rurales. Ces facteurs combinés ont créé un vide qui demandait la mise en place de nouvelles institutions en direction des populations rurales et urbaines pauvres.

Les lois de 1990 relatives aux Associations et de 1992 relatives aux IMF recommencèrent à faire la promotion du crédit rural et de la lutte contre la pauvreté. Sous la supervision du Gouverneur de la Banque Centrale, des institutions visant à fournir de l'aide aux organisations rurales furent créées: Investment in Rural Micro-Projects Funds (Fonds d'Investissement dans les Microprojets Ruraux) (FIMAC) et Central Office for Rural Organizations Reforms (CUROR). Ces institutions ont stimulé la création d'IMF sur tout le territoire national (268 institutions en 1995, 650 institutions en 2003). Chacune de ces institutions nouvellement créées a un objectif et un groupe cible. Nous pouvons distinguer:

- Les IMF commerciales: généralement créées dans les centres urbains par d'anciens banquiers (en chômage du fait de la fermeture des banques commerciales consécutive à la crise financière). Leur objectif principal est de faire profit. Elles ciblent les commerçants et les fonctionnaires, en offrant les mêmes produits que ceux offerts par les banques commerciales.
- Les projets: généralement internationaux et financés grâce à des fonds étrangers (ex. ACEP-Cameroon financé par la Coopération Française, FAMM-Cameroon financé par la Banque Mondiale et le PNUD).
- Les IMF rurales: généralement des institutions communautaires et appartenant aux membres créées en réseaux, elles offrent une variété de produits adaptés aux populations à faible revenus essentiellement dans les zones rurales (comme c'est le cas pour CamCCUL, MC2, CVECA, CABA et les réseaux de Banques Villageoises).

La loi de 1992 relative à la microfinance au Cameroun a fourni des directives uniquement pour le secteur bancaire que l'on ne pouvait pas appliquer au secteur émergent de la microfinance. Aucun mécanisme de contrôle n'existait, étant donné qu'aux termes de la loi, le secteur était placé sous la responsabilité du Ministère de l'Agriculture, pendant que d'autres institutions avaient été créées en vertu de la loi de 1990 relative aux associations et rattachées au Ministère de l'Administration Territoriale. La confusion a favorisé l'opportunisme de certains promoteurs qui, après quelques mois de fonctionnement, ont disparu avec les épargnes des clients, occasionnant ainsi des impacts négatifs sur les zones rurales. Le Décret 98/300 de septembre 1998 est venu à point nommé pour mettre fin au désordre qui régnait dans le secteur en transférant le contrôle et la supervision au Ministère des Finances et un grand nombre de règlements (la qualification des promoteurs, le capital minimum obligatoire) furent publiés dans le but de restreindre l'accès des professionnels au secteur. La réforme du secteur de la microfinance au Cameroun a connu son point culminant avec la loi de 2002 qui réglemente et réorganise le secteur. Au Cameroun, les IMF sont actuellement divisées en trois catégories (Figure 2), avec des normes prudentielles publiées, y compris des restrictions concernant les sources de financement (les fonds externes devraient représenter moins de 10% de l'ensemble des actifs), la constitution d'un capital minimum et de réserves obligatoires pour couvrir les risques. Cela a inspiré plus de confiance aux épargnants ruraux et a réduit les conséquences de la mauvaise gestion et des faillites délibérées.

Figure 2: Organisation du Secteur de la Microfinance au Cameroun

Catégories	Caractéristiques	Conditions	Institutions
1 ^{ère} catégorie	Collecte l'épargne auprès de leurs membres et opérations de crédit uniquement avec eux.	Aucune condition, caution mais un minimum d'adéquation des fonds propres est exigé. Ils doivent conserver des réserves (au moins 20% de leurs résultats chaque année pour couvrir leurs pertes.	Banques villageoises, Coopératives de Crédit du Réseau CamCCUL, MC2. Environ 65% de l'ensemble du secteur et 85% du volume des activités.
2 ^{ème} catégorie	Collecte des épargnes et offre de crédits aux membres et aux non membres	Condition caution de 50 millions de Francs CFA à détenir dans une banque.	IMF indépendantes. Environ 30% du secteur, 10% du volume des activités
3 ^{ème} catégorie	Institutions offrant uniquement des services de crédit au public	Condition caution de 25 millions de Francs CFA à détenir dans une banque.	Projets, institutions de crédit. 5% des secteurs

Le secteur des IMF au Cameroun touche environ 44% de la population qui utilise les services financiers formels et couvre 287 localités du pays (compare à 15 pour les banques commerciales), avec une forte concentration géographique d'IMF dans les provinces du Nord Ouest, de l'Ouest et du Sud Ouest, et les deux principales villes du pays, Douala et Yaoundé (République du Cameroun, 2002). La majorité des clients des IMF habitent dans des zones semi urbaines, et 35% se trouvent dans des zones rurales, pendant que 75% des IAM sont situées dans des zones isolées. Ce secteur a été reconnu comme un moyen de lutte contre la pauvreté au Cameroun au début des années 90, suite à la fermeture de la plupart des banques et des projets de développement.

Au Cameroun, les regroupements ou l'appartenance des IMF à des réseaux se sont révélés essentiels pour la croissance du secteur. La diversité culturelle, la variété des activités de subsistance et la dispersion géographique des institutions dans tout le pays peuvent inciter au regroupement régional des IMF. L'établissement des liens ou l'appartenance à un réseau permet aux institutions de discuter au niveau du réseau des problèmes qui se posent à leur environnement ou catégories respectifs et de se constituer en groupes de pression pour face à l'organe de régulation. Les deux plus grands réseaux du pays (le réseau CamCCUL et le réseau MC2) représentent plus de 85% de l'activité du secteur. Les deux réseaux représentent tout le secteur au sein de l'association nationale des IMF (APECAM) en qualité de Président (CamCCUL) et de vice-Président (MC2) et ont davantage tendance à influencer la réglementation et les lois concernant le secteur de la microfinance. L'association nationale des IMF est le premier partenaire du gouvernement et l'organe de supervision COBAC (Commission Bancaire de l'Afrique Centrale) pour les questions se rapportant au secteur de la microfinance au Cameroun. L'APECAM siège officiellement deux fois par an pour discuter des problèmes auxquels le secteur est confronté et pour élaborer des solutions à proposer au gouvernement. Le conseil d'administration peut convoquer des réunions extraordinaires en cas de besoin, spécialement lorsqu'il y a des problèmes cruciaux dans le secteur auxquels il faut trouver des solutions immédiates à travers des discussions avec le gouvernement. Elle a contribué de manière significative à travers les négociations qu'elle a eues en 2005 avec le gouvernement et la COBAC concernant le report de la date d'application de la nouvelle loi de 2003 vu que beaucoup d'IMF avaient besoin davantage de temps pour réaliser toutes les enquêtes judiciaires.

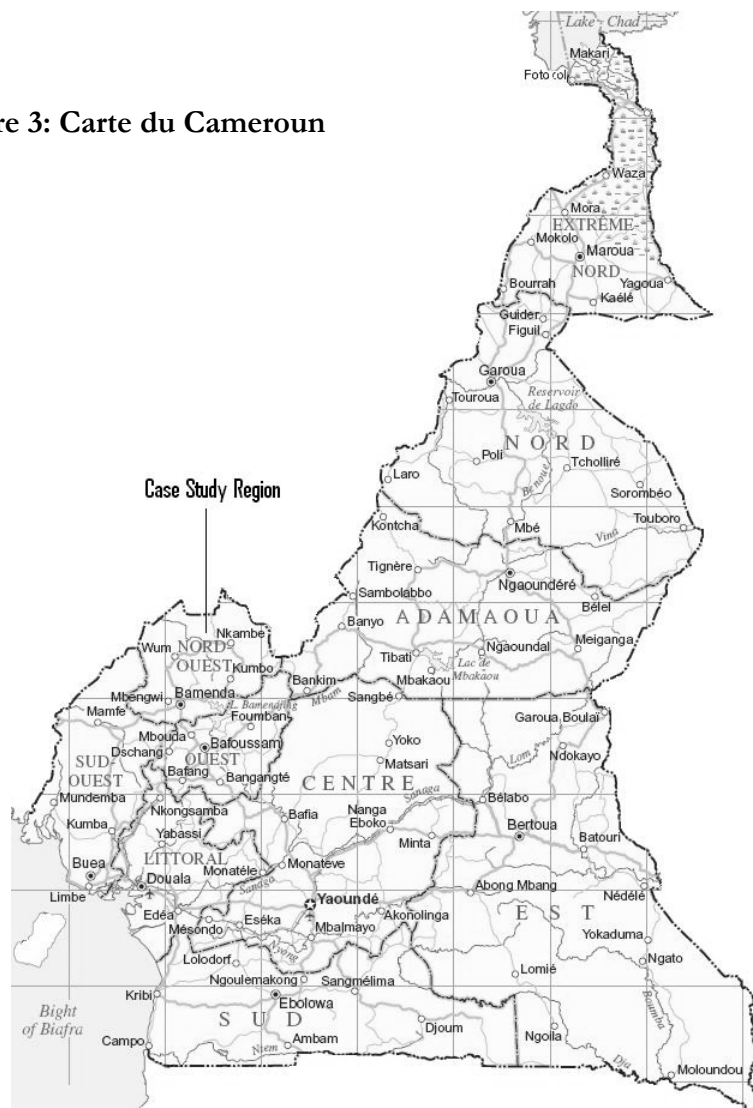
Le Contexte local et la sélection des cas

Njinikom et Bambalang sont des localités rurales qui se trouvent dans la province Nord Ouest du Cameroun. Elles sont situées respectivement à 65 km et 85 km de Bamenda, la principale ville de la province. Elles abritent des MC2 créées il y a plus de cinq ans. Njinikom peut être considéré comme le berceau de la microfinance rurale au Cameroun étant donné que la première coopérative de crédit appartenant aux membres y a été créée en 1963. Elle abrite actuellement environ sept autres IMF, en

majorité des IAM relevant du réseau CamCCUL. Le MC2 Bambalang est la seule institution financière officielle qui se trouve dans sa localité. Des efforts antérieurs visant à y créer des institutions avaient échoués à cause de la mauvaise gestion des fonds et de faibles systèmes de contrôle interne ayant conduit à d'importantes pertes de crédits. Toutes les deux localités sont impliquées dans une variété d'activités économiques et possèdent un énorme potentiel de développement économique et humain, par conséquent remplissent les conditions pour la mise en place d'institutions viables.

Dans le cadre de cette étude, des groupes et des individus ont été interrogés. Les groupes interrogés diffèrent suivant leurs niveaux de revenus, leurs activités, leur composition et la structure sociale des localités. Le personnel de l'institution et les membres du Conseil avaient également été interrogés (3 pour chaque MC2, plus 2 agents du bureau régional et 3 agents du siège issus d'ADAF). Les membres individuels ont été sélectionnés par statut social dans les deux localités: 5 femmes très pauvres et 5 hommes très pauvres; 7 homes pauvres et 6 femmes pauvres; 5 hommes moins pauvres et 5 femmes moins pauvres; 5 hommes relativement riches et 2 femmes relativement riches.

Figure 3: Carte du Cameroun



Adaptée à partir de la Carte 4227 des Nations Unies, Cameroun, 2004.

Démographie et activités de moyens d'existence

La province nord ouest du Cameroun s'étend sur une superficie de 17,300 kilomètres carrés (km²), avec une population de 1,850,000 habitants pour une densité d'environ 107 habitants/km². Environ 65% de la population totale de la province est rurale (MINPAT, 2005). Dépourvue d'une grande industrie, les principales activités de moyens d'existence dans la région sont l'agriculture, l'élevage, la pêche et le commerce. La principale culture d'exportation est le café qui représente moins de 10% de la production nationale de café. D'autres cultures concernent les denrées alimentaires vendues et consommées localement dans le but de maintenir bas les prix des pratiqués par les paysans. Les paysans n'ont pas un accès direct aux principaux marchés parce qu'ils n'ont pas accès aux infrastructures de transport. Les commerçants des villes environnantes viennent acheter des produits avec les paysans à des prix très bas. L'emplacement des marchés se trouvent généralement au centre du village ou à l'intérieur du palais du roi où les gens peuvent payer des produits manufacturés. L'économie locale est grandement monétisée bien qu'il soit encore possible d'avoir des échanges de produits entre ménages ruraux.

Culture et statut économique

Il y a presque une centaine de chefferies dans la province nord ouest qui est occupée par des autochtones. Chaque chefferie est dirigée par un roi divin, qui est le seul propriétaire terrien, et qui prend la responsabilité de partager la terre aux habitants. Bien que la plupart des royaumes possèdent des systèmes patrilineaires ou de double descendance de parenté, les Kom, ainsi que quelques autres ethnies, possèdent un système matrilineaire (Feldman-Savelsberg, 2007). Le respect du roi, de la culture, des valeurs et croyances traditionnelles aux ancêtres est très important. Un quartier représente les frontières d'un sous royaume et se trouve sous la responsabilité d'un chef de 2^{ème} ou de 3^{ème} degré. Un quartier peut avoir 1,000 à 1,500 habitants. La population musulmane majoritaire, conformément à ses croyances, rejette les crédits avec intérêt, elle ne participe donc pas aux transactions basées sur des intérêts.

Les femmes exploitantes agricoles cultivent des légumes pour la consommation de la famille, tandis que les hommes cultivent essentiellement des cultures de rente. Dans les communautés pastorales, les femmes sont responsables de la production laitière pendant que les hommes rassemblent le troupeau. Beaucoup de droits refusés aux femmes sont accordés aux hommes; c'est le cas par exemple des droits légaux concernant le mariage, le divorce, la propriété foncière, l'accès à la justice et la participation à la vie politique. Cependant, compte tenu du contrôle qu'elles ont des activités de subsistance et du fait qu'elles sont reconnues comme étant des "conduits" d'ancêtres femmes, les femmes détiennent un pouvoir informel au niveau du ménage (Feldman-Savelsberg, 2007).

La position socio-économique est visiblement démontrée grâce au logement, où les familles plus riches peuvent s'offrir des maisons en béton bien meublées avec des cours clôturées avec des murs, tandis que les familles pauvres construisent des maisons en banco avec des toits de chaume ou en tôle ondulées et possèdent quelques biens ménagers. Selon les membres des MC2 de Njinikom et de Bambalang, une personne très pauvre se définit comme quelqu'un qui ne possède pas une maison relativement confortable et est dépourvue d'une terre. La plupart des maisons dans les localités sont construites en matériaux locaux (banco, bois), mais la toiture est généralement en tôles en fer ondulées. Pour eux, quelqu'un qui vit dans une maison dont la toiture n'est pas en tôle en fer ondulées ni le plancher en crépi en ciment est considéré comme étant très pauvre. Les personnes très pauvres ne possèdent pas des biens immobiliers comme des chaises, des tables, une radio ou une pendule, qui sont utilisés comme des garanties matérielles pour les besoins des crédits. Les objets traditionnels, reçus du roi, sont vus comme un signe de pouvoir dans la communauté et

possèdent une très grande valeur sociale et monétaire. La perte de tels objets pour cause d'insolvabilité d'un prêt entraîne une perte de statut social en plus de la perte de l'objet lui-même qui est restitué au roi.

Assistance fournie par les institutions appartenant aux membres en zones reculées

Etendue

A Bambalang, il n'existe pas d'autres prestataires officiels de services financiers, compte tenu principalement de la distance qui sépare cette localité de Bamenda et de l'état de la route. Les MC2, limitées dans les zones royales traditionnelles touchent un grand nombre de personnes en offrant des services à 14 sur les 17 quartiers de Bambalang, et 12 sur les 14 quartiers de Njinikom. Avec les moyens financiers limités dont elles disposent, la question qui demeure est de savoir comment ces institutions peuvent continuer à grandir tout en satisfaisant les besoins des populations rurales pauvres.

L'assistance technique (audit, contrôle, suivi et formation) accordée aux MC2 est fournie à des coûts moindres que ceux pratiqués sur le marché par ADAF et Afriland jusqu'à ce que les MC2 soient capables de couvrir leurs coûts. Ceci constitue un large avantage en termes de réduction de coûts, ce qui permet aux MC2 de toucher leurs groupes cibles tout en garantissant une durabilité à long terme grâce à des investissements dans l'extension des bureaux, l'augmentation du nombre de collecteurs mobiles et la formation des membres et du personnel. Ceci est perçu à travers l'augmentation d'ensemble des adhésions aux MC2 dans les localités de Njinikom et de Bambalang particulièrement, et au réseau en général.

Cette approche par groupe constitue une option visant à permettre aux IMF d'accroître leur assistance, particulièrement dans les zones rurales. Plus de 70% des membres des MC2 sont des groupes. Avec l'approche par groupe qui est bien développé au sein du réseau, les MC2 ont réussi à toucher davantage de personnes, en particulier les femmes et les personnes très indigentes, tout en réduisant leurs coûts de fonctionnement qui auraient été plus élevés si elles travaillaient uniquement avec des individus. La plupart des associations de la région - petits exploitants agricoles, petits commerçants ou associations de pêcheurs - ont aussi une tontine. Individuellement, ils ne disposent pas d'assez de moyens financiers et de garantie matérielle pour remplir les conditions de demande de prêt afin de mener leurs activités ou pour s'inscrire individuellement auprès des IMF, comme cela est ressorti dans une discussion en groupe. Ils préfèrent unir leurs efforts afin d'avoir accès aux services financiers. Tous les groupes visités et les autres disposent d'une épargne et d'un système de crédit, mais compte tenu des moyens financiers limités des membres, ils sont obligés d'intégrer une institution financière comme le MC2. Les groupes diffèrent selon leur taille et leurs situations financières.

L'augmentation du nombre d'adhésions est plus grande à travers les groupes qu'à travers les individus dans toutes les deux communautés (Figure 4). Chaque groupe compte environ 12 membres. Certains membres ont affirmé que c'est uniquement à travers les groupes qu'ils peuvent honorer les coûts d'intégration au sein d'une institution. Les deux autres MC2 intervenant dans la province (Bali et Santa) se trouvent dans des zones semi urbaines où les gens adhèrent principalement de manière individuelle, ce qui fait que le pourcentage d'adhésion en groupes à ces MC2 est plus bas.

Figure 4: Augmentation des adhésions (membres individuels et adhésion en groupes par MC2)

Institution	2006		2005		2004		Changement à partir de 2005		%	
	Ind.	En groupe	Ind.	En groupe	Ind.	En groupe	Ind.	En groupe	Ind.	En groupe
MC2 Njinikom	501	1,194	415	968	340	890	86	226	9.3	10.15
MC2 Bambalang	529	1,288	440	1,009	376	912	89	279	9.1	12.14
MC2 en province	2,314	5,128	2,012	4,639	1,889	3,940	302	489	7.0	5.00
AMC2 (au niveau national)	62,744		56,832		47,240		5,912		4.94	

En ce qui concerne la pénétration, la concurrence est très rude à Njinikom avec des institutions expérimentées comme la Coopérative de Crédit de Njinikom du réseau CamCCUL. Cette coopérative de crédit a utilisé l'approche par groupe pendant trois décennies et a réussi à couvrir toute la communauté. Cependant, le MC2, du haut de ses 7 années d'expérience dans le domaine a réussi à attirer un grand nombre de membres et a une couverture plus grande que la Coopérative de Crédit des Paysans qui a dix ans d'expérience dans le domaine (Figure 5). L'AMC2, avec un bureau décentralisé dans la province, couvre seulement quatre communautés.

Figure 5: Taux de pénétration des membres individuels et des groupes desservis par le MC2 (Déc. 2006)

Institution	Nombre de membres		Couverture en Population	Taux de pénétration	Taux de Pénétration en groupes
	Individuels	En groupes*			
MC2 Njinikom	501	1,194	12,000	4.17%	9.95%
MC2 Bambalang	529	1,288	7,000	7.55%	18.4%
AMC2 dans le Nord ouest	2,314	5,128	1,202,500	0.19%	0.42%
Njinikom Crédit Union	2,437	4,125	12,000	20.33%	34.37%
Farmer Cooperative Ltd. Njinikom	297	411	12,000	2.47%	3.42%

Si l'on considère le fait que le MC2 de Bambalang est la seule IMF qui intervient dans la communauté, il a un faible taux de pénétration du marché (Figure 5) comparé à la taille de la population locale. Cependant, ce taux est plus élevé que celui de Njinikom ainsi que le taux de MC2 au niveau de toute la province.

Profondeur

Les personnes très pauvres, les femmes et les jeunes ont un désavantage à intégrer les MC2 parce qu'ils ne possèdent pas de biens propres comme source de garantie. Des formes alternatives de garanties telles que les salaires et des biens traditionnels sont dans la plupart des cas hors de la portée de ces groupes. Les femmes n'ont pas droit à la propriété terrienne ou de posséder d'autres biens. Dans certains cas, elles doivent présenter une autorisation écrite ou verbale de leurs maris afin de pouvoir s'inscrire comme membres au sein des institutions formelles ou informelles. Bien que ceci n'ait jamais reposé sur une quelconque loi écrite, les valeurs sociales sont très importantes. En conséquence, la participation des femmes est très faible comparée à celle des hommes en ce qui concerne tous les produits (la participation des femmes en ce qui concerne les produits d'épargne est de 26% et de 18.5% pour les prêts). Les femmes représentent seulement 28% de la totalité des membres. Grâce aux affiliations en groupe, leur nombre augmente. Au sein des groupes, les femmes peuvent mieux avoir accès aux produits étant donné que les groupes s'inscrivent en tant que personnes morales. Pour les femmes et les personnes très pauvres qui ne peuvent pas honorer le montant minimum pour ouvrir un compte d'épargne et acheter une action, les groupes sont fréquemment le seul moyen qu'elles peuvent utiliser pour remplir les conditions d'acquisition

d'action et de frais pour faire partie des MC2, ainsi que le seul moyen qu'elles peuvent utiliser pour remplir les conditions de garantie matérielle.

Selon le Président de l'association féminine "Love Yourself" qui se trouve à Njinikom, c'est la possibilité d'adhérer aux MC2 en groupes qui leur a permis d'avoir accès. Avec la mise en place d'un projet de champ collectif, l'association a reçu deux prêts (1000-1500 dollars américains) et la majorité des membres de l'association obtiennent un revenu personnel afin d'améliorer leurs conditions de vie et les rendre autonomes. Les associations permettent à certaines femmes dont les maris s'opposaient à leur adhésion aux MC2 de surmonter les pesanteurs sociales pour s'inscrire auprès d'une institution. Depuis 2005, un nombre de plus en plus grand de femmes a adhéré aux MC2.

Figure 6: Répartition suivant le genre des membres des MC2

Institution	Nombre de membres en 2006				Nombre de membres en 2005			
	Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
	Ind.	Groupe	Ind.	Groupe	Ind.	Groupe	Ind.	Groupe
MC2 Bambalang	458	836	71	358	400	689	40	279
MC2 Njinikom	416	927	85	361	368	764	47	245

Les ratios d'hommes à femmes ont changé de 8.7/1 à 5.9/1 à Njinikom et de 11.2/1 à 7.5/1 à Bambalang. Les ratios paraissent élevés, mais ce n'est pas forcément le cas compte tenu du fait que les femmes adhèrent majoritairement à travers des groupes et que les groupes sont inscrits comme un seul individu. Le nombre d'associations exclusivement composées de femmes a augmenté dans les deux communautés (de 2 à 6 associations à Bambalang en 2005; et de 4 à 7 à Njinikom). De même, un grand nombre d'associations sont mixtes (70% en moyenne dans les deux communautés) avec environ 30% d'entre elles qui sont dominées par des femmes.

Les MC2 dispensent des formations et organisent des campagnes d'informations en vue de briser les barrières culturelles qui empêchent certains groupes comme celui des femmes d'avoir accès. De même, une nouvelle gamme de produits a été développée et testée afin de satisfaire les besoins spécifiques des femmes, des jeunes et de la communauté musulmane.

Envergure de la fourniture de services

Le MC2 de Njinikom opère dans un environnement marqué par la concurrence et où interviennent sept autres IMF formelles, tandis qu'à Bambalang, le MC2 est la seule institution formelle qui y opère, mais elle est en état de concurrence avec des institutions informelles comme les tontines, les associations classiques et les prêteurs privés. Les prêts basés sur le revenu sont des produits communs à toutes les autres institutions, mais le taux de 12.5 à 13% pratiqué par les MC2 est plus bas que ceux pratiqués par d'autres IMF à Njinikom qui offrent un taux de 15% l'an. Les tontines et les associations classiques sont les seules autres institutions qui proposent des produits de crédits et d'épargne à Bambalang. Mais dans ces institutions, les épargnes ne sont pas rémunérées à un taux d'intérêt fixe, et l'épargne dépend de la volonté des membres à emprunter. Les gens font appel aux prêteurs privés pour solutionner des situations d'extrême urgence, mais en fin de compte, cela crée davantage de problèmes. Le taux d'intérêt est très élevé et varie entre 25 et 30% pour une période de deux mois au maximum.

Les produits offerts par les MC2 de Bambalang et de Njinikom qui sont typiques d'autres MC2 sont comparables à ceux offerts par d'autres IMF dans la région mais sont plus adaptés aux besoins

locaux. Pour obtenir des détails sur les caractéristiques des produits et des services offerts par les MC2, voir l'Annexe 2. Cinq éléments les différencient:

- Les emprunteurs reçoivent une session de formation sur l'utilisation des fonds avant le décaissement
- L'agent de terrain rend visite à tous les emprunteurs au moins une fois par semaine pour des raisons de contrôle
- Une période de grâce de deux mois n'est pas accordée nulle autre part
- L'argent frais, les récoltes agricoles, les objets traditionnels tels que les chapeaux, les chaises et les habits qui possèdent une grande valeur dans les communautés rurales sont acceptées en guise de garantie matérielle
- Les collecteurs d'épargne journalière rendent visite aux emprunteurs qui habitent loin des MC2 pour collecter les remboursements. Ceci réduit les coûts pour les membres, mais augmentent les coûts de fonctionnement de le MC2.
- Adhésion individuelle et en groupe

Comme vu à Bambalang et à Njinikom, les moyens financiers des groupes sont liés à leur taille, étant donné que les groupes les plus importants en termes de taille (60 membres en moyenne) sont ceux qui font les plus grands versements (2000 dollars américains), et les groupes plus petits (10 membres en moyenne) font des dépôts d'une valeur moindre (100-500 dollars américains). Les membres d'un groupe appartiennent généralement à la même catégorie sociale et ont relativement le même niveau de revenus.

Les groupes s'inscrivent auprès des MC2 comme un seul membre, mais il y a des conditions: l'inscription administrative du groupe; la liste des membres; la composition du conseil d'administration; et le dernier rapport annuel (pour les anciens groupes). Les groupes sont traités différemment des membres individuels, étant donné qu'avec les mêmes coûts, il est possible de toucher plus de personnes à travers les groupes. Pour s'inscrire comme membre, les groupes ou les individus doivent payer au moins une action et payer les frais d'affiliation de 5 dollars américains pour ouvrir un compte d'épargne ou un compte courant. Le principe consiste en une personne une voix. Les groupes sont inscrits comme une entité et les individus ont le même droit pendant les réunions.

La méthodologie de groupe pose certains défis aux MC2 comme lorsque les élites du groupe influencent la redistribution du prêt et que les membres individuels des groupes utilisent les fonds à d'autres fins, lesquelles deux choses affectent le remboursement. Les conseils d'administration des MC2 ont initié des programmes de formation à l'intention des groupes sur l'utilisation des fonds avant le décaissement des prêts et la conservation des données. Cependant, cela n'a pas changé l'attitude de certains membres de groupes et a terni l'image de certains groupes qui sont devenus insolubles.

La flexibilité offerte à travers la période de grâce, la garantie matérielle et l'épargne journalière sont très importantes pour les membres qui se trouvent en zone reculée. Comme mentionné plus tôt, l'utilisation des groupes en tant que membres permet aussi de prendre en compte d'une autre manière les groupes ruraux sous-représentés. Pour les besoins de crédit, on évalue les membres du groupe d'une manière globale et la garantie matérielle est fournie de manière commune. Le groupe doit avant tout, évaluer les besoins de ses membres pris individuellement et les consolider tous en vue du prêt commun.

Les MC2 ont procédé à une adaptation afin de prendre en compte la question musulmane de l'usure. Comme ils ne participent pas aux activités qui rapportent des intérêts, pour les musulmans, les coûts sont déduits de la valeur du prêt avant le décaissement. Les coûts et l'intérêt doivent être calculés à l'avance, et déduits de sorte à ce que les musulmans qui font des emprunts payent uniquement ce qu'ils ont reçu. Les coûts sont considérés comme une épargne obligatoire avant le décaissement des prêts.

Des adaptations saisonnières ont aussi été faites à l'intention des personnes qui interviennent dans les domaines de l'agriculture et de la pêche. A Bambalang, par exemple, les pêcheurs reçoivent des prêts généralement pendant la période de juin à octobre pour mener d'autres petites activités de leur choix étant donné que pendant la saison pluvieuse, ils ne peuvent pas pêcher. Ils commenceront à rembourser leurs prêts en février ou mars, lorsqu'ils pourront recommencer à pêcher. Ceci coïncide avec la période pendant laquelle les paysans recherchent des fonds pour la préparation de leurs champs.

Les MC2 de Bambalang et de Njinikom offrent également des services non financiers à leurs membres. Les services non financiers entrent dans le cadre d'une approche de développement initiée par les MC2 et qui met l'accent sur quatre phases:

- La mobilisation de l'épargne qui en elle-même constitue la base des entreprises d'investissements dans toute économie
- L'utilisation de l'épargne dans le but de financer les activités économiques qui créeront de la richesse
- La réalisation de projets communautaires qui sont des signes de développement de la communauté et d'amélioration des conditions de vie de la population
- Le développement d'activités sociales financées par les ressources qui ont été générées

Les services non financiers sont négociés sur le marché par les MC2 et vendus aux membres à un prix qui leur permet de recouvrer leurs coûts tout en réduisant le coût de transaction que les membres auraient été tenus de payer s'ils avaient négocié les services directement. Ces services consistent en:

- La formation des membres, particulièrement des groupes, sur le leadership, la gestion et la gouvernance des groupes et la conservation des données
- La vente d'engrais agricoles aux membres. Compte tenu de l'éloignement de leurs localités et l'incapacité de la majorité des gens à avoir un accès direct au marché, les MC2 obtiennent les intrants (engrais, produits chimiques, semences, etc.) en grande quantité, au prix d'en gros dans les villes et les revendent aux membres à un prix qui intègre leur coût de transaction
- L'achat en gros d'autres produits comme le papier et les livres de compte qui seront vendus aux membres

Les produits proposés par les MC2 présentent les mêmes caractéristiques à l'intérieur de l'ensemble du réseau mais sont adaptés aux besoins de leurs membres. Au cours de l'assemblée générale annuelle des membres (des sessions extraordinaires peuvent être organisées lorsque des problèmes cruciaux surgissent), on discute des problèmes de la communauté et des solutions sont trouvées sous forme de produits financiers (crédits et épargne) et de produits non financiers adaptés (formation, communication et extension, fourniture d'intrants agricoles). A Bambalang et Njinikom, l'ouverture de bureaux d'extension (point de collecte) et l'adoption de la stratégie de collecte journalière d'épargne répondent aux demandes de la population locale.

Le fait de faire partie du réseau de l'AMC2 permet également d'avoir accès à d'autres sources de capitaux et de participation au capital. MITFUND est une entreprise financière du groupe Afriland First Bank. KAFINVEST S.A. MITFUND fût mis en place pour combler un vide, spécialement en matière de financement de la microentreprise au Cameroun et de créer des coentreprises avec de petits entrepreneurs en achetant des actions dans leurs entreprises. Il est à la disposition du public général, et les MC2 connectés à des réseaux ont la possibilité d'accéder à leurs services. Les prêts sont redistribués aux membres individuels ou aux associations. En premier lieu, les MC2 évaluent les besoins en crédit de leurs groupes/membres et soumettent des recommandations au MITFUND qui peut confirmer ou rejeter l'évaluation préalable du MC2. Le MC2 fournit les garanties en faveur de l'emprunteur. En cas d'approbation, les fonds sont déposés dans le compte du membre dans son MC2. Jusque là, 12 prêts d'un montant total d'environ US\$60,000 avaient été décaissés par l'entreprise au profit des membres des MC2 à Njinikom et à Bambalang pour la construction des entrepôts des groupements et pour acquérir une motopompe pour l'irrigation.

Valeur de la fourniture de services

La diversité des produits offerts aux membres (crédits et produits d'épargne), leurs coûts faibles (12.5-13% de taux d'intérêt) comparé aux concurrents, l'accès grâce aux épargnants mobiles font des MC2 la première option des membres dans la majorité des cas. La Figure 7 indique le choix des membres en différentes situations, sur la base des entretiens organisés avec trente membres individuels et huit groupes.

Figure 7: Préférence pour les Services Financiers Alternatifs suivant l'Utilisation des Finances

	Prêteur privé	Amis/ Parents	Vente des animaux, bijoux, ou actifs	Groupe en général	MC2	Autres IMF	Tontines	Commentaires
Fêtes	non utilisé	1	non utilisé	3	2	5	4	La Vente des actifs est perçue comme un mauvais signe, ainsi seules les options de financement crédibles sont utilisées
Besoins du cycle de vie (LT)	non utilisé	2	non utilisé	3	1	non utilisé	non utilisé	Ne veulent pas payer des intérêts élevés
Investissement	non utilisé	3	non utilisé	2	1	non utilisé	4	
Urgence (Santé)	6	1	5	3	2	2	4	Compte tenu de l'urgence des questions de santé, toutes les options sont utilisées
Education	non utilisé	4	5	2	1	non utilisé	3	Explore les options mais non à n'importe quel coût, Les prêteurs privés sont trop chers.
Prêts à court terme	non utilisé	3	non utilisé	non utilisé	1	2	4	

Nota bene: - les nombres font référence au classement, 1 étant la meilleure option et 7 la pire.

L'expression des membres concernant la valeur est également démontrée par les 9.3% d'augmentation des adhésions au cours de l'année dernière et par le taux de fidélisation de la clientèle de 98%.

Les produits de prêts couvent une variété de besoins, mais les conditions d'accès peuvent pousser les membres à user de solutions alternatives. Les membres, spécialement ceux qui sont très pauvres ne peuvent peut-être pas fournir les garanties matérielles pour l'obtention des prêts individuels. De

même, le moment et la longue procédure de décaissement des prêts réduit la capacité des MC2 de toutes les deux localités à répondre aux besoins urgents de prêt. Les groupements ont aplani cet obstacle en gardant des fonds destinés à régler des urgences au domicile du chef du groupement, ou dans leurs comptes d'épargne logés auprès des MC2. Egalement, les groupements mettent généralement en commun leurs actifs afin de constituer la garantie exigée pour leurs demandes de prêt. Cependant, le MC2 demeure leur meilleure option.

Les membres inscrits auprès d'autres IMF identifiaient le nombre d'années de fonctionnement des institutions et les relations qu'ils avaient avec le personnel et les membres de la direction comme les facteurs les plus importants qui influencent le choix. Le coût du produit était perçu comme une considération secondaire, avec des produits de coût moindre considérés comme étant un avantage supplémentaire.

Les entretiens en groupe avec 20 non participants dans les deux localités ont permis de recueillir les explications suivantes:

- A Njinikom, certains sont membres d'autres IMF, mais souhaitent faire partie des MC2
- Certains avaient vécu des expériences malheureuses avec d'autres institutions financières et sont en train d'observer prudemment l'expérience de MC2 dans leur zone
- Certains anciens membres avaient eu des problèmes personnels et avaient du se retirer du MC2
- D'autres avaient des problèmes avec certains membres de la direction, ce qui les avait amenés à se retirer
- Le reste des personnes interrogées avaient laissé entendre qu'elles ont des engagements avec d'autres institutions de microfinance dans la même communauté (Njinikom) et devaient opérer un choix

Les non membres ont également reconnu la qualité des produits proposés par le MC2 à travers les effets qu'ils avaient produits sur le bien-être de leurs voisins membres. Néanmoins, ils ont des réserves concernant la durée des prêts et ont le sentiment que des termes plus longs seraient bénéfiques. Les membres partageaient le même point de vue n'appréciaient pas lorsque l'on exigeait d'eux qu'ils paient la première tranche avec une partie du prêt reçu. Cependant, ils reconnaissaient tous que la situation est la même avec toutes les institutions qui interviennent dans leurs communautés.

Durée de la fourniture de services

Les MC2 de Njinikom et de Bambalang s'en sortent relativement bien en termes de durabilité. Le MC2 de Njinikom avait un ratio de pérennité opérationnelle de 236% tandis que le MC2 de Bambalang avait pu recouvrer seulement 35% de ses coûts avec son propre revenu.

Les subventions d'exploitation reçues par le MC2 de Bambalang étaient accordées lors de leur étape de démarrage afin de les aider à couvrir leurs coûts d'installation. Ces subventions étaient réduites progressivement de 20% par an étant donné que l'institution commençait à faire du profit. Les deux MC2 maintenaient les coûts bas à travers les crédits de groupes et l'efficacité obtenue grâce à la formation du personnel. La subvention représente seulement 7% de la totalité des capitaux propres et des engagements de ces MC2.

Ils constituent, cependant, une exception. Depuis 1992, date de création du premier MC2, très peu d'entre eux, même ceux qui se trouvent dans des zones urbaines et semi urbaines ont réussi à ne plus

dépendre des subventions après cinq ans de fonctionnement. Le personnel d'ADAF avait le sentiment que les MC2 éloignés comme ceux visités ont vraiment besoin d'eux pour améliorer leur couverture au sein de la population rurale pauvre où des services non financiers (sans rendements) comme la formation des membres, la communication, et l'extension sont si importants et si coûteux pour les institutions. Néanmoins, les subventions demeurent une menace pour la durabilité à long terme des MC2.

La gestion des risques constitue un risque potentiel pour Bambalang à cause des questions de gouvernance. Le portefeuille à risque pendant une durée de plus de 30 jours est de 4.1% à Njinikom, et d'un taux alarmant de 22% à Bambalang—une conséquence de la mauvaise gestion en 2005/2006 par l'ancienne direction. Les crédits étaient distribués aux parents des membres du bureau sans une bonne diligence ou des garanties, et les emprunteurs remboursent ces prêts à leur guise. Le remboursement des prêts a constitué un problème pour la majorité des IMF intervenant dans les zones rurales au Cameroun. Pour le réseau CamCCUL, avec 287 institutions affiliées et 142,000 membres, le taux moyen de recouvrement des crédits est d'environ 69% (CamCCUL, 2005). Pour le réseau MC2, ce taux de recouvrement est d'environ 88%. Avec un tel taux de 79% à Njinikom et de 72% à Bambalang, les deux MC2 se situent en dessous de la moyenne du réseau. Ceci s'explique par les faibles capacités au niveau du conseil d'administration et de la direction et par le manque de fonds disponibles pour assurer un suivi de ces prêts.

Gestion de l'actif

Les parents migrants jouent un rôle important pour la durabilité des MC2 en fournissant les capitaux propres. Plus de 50% des fonds de démarrage proviennent des élites qui migrent. Elles fournissent à l'institution l'adéquation des fonds propres qui soutiennent les opérations pendant la phase de démarrage.

Dans le réseau MC2, il existe des stratégies concernant la manière dont les institutions devraient mobiliser leurs fonds: 10% maximum issus des subventions, 10% maximum issus des dettes externes et le reste doit être mobilisé à l'interne. La principale source de fonds des MC2 devrait provenir de la collecte de l'épargne/dépôt (l'épargne et les dépôts représentent 54.1% des fonds du MC2 de Bambalang et 45.3% du MC2 de Njinikom). Les actions d'apport des membres constituent la seconde source de mobilisation de fonds puisqu'elles représentent environ 29.24% des fonds disponibles au MC2 de Bambalang et 24.92% au MC2 de Njinikom. D'autres sources de fonds sont ouvertes aux institutions, cependant, ces sources doivent respecter une certaine norme interne au réseau et doivent recueillir l'approbation de la Fédération ou de la Structure faîtière. Les négociations pour l'obtention de fonds externes sont menées en collaboration avec l'AMC2/ADAF afin d'éviter les pratiques à même de créer une dépendance des institutions aux donations, la politique générale au sein du réseau étant que les institutions doivent générer assez de fonds à partir de leurs activités. Les fonds externes consistent en:

- Des subventions provenant d'AMC2/ADAF (celles-ci sont généralement des subventions d'exploitation)
- Des subventions d'exploitation provenant d'Afriland First Bank
- Des dons provenant d'organisations internationales ou étatiques via l'AMC2/ADAF
- Des crédits contractés auprès de banques commerciales (exclusivement à Afriland à un taux d'intérêt bonifié).

Ces fonds sont utilisés par les MC2 pour couvrir les coûts des activités de terrain (activités de bureau, formation et suivi des membres, transport et personnel) et pour faire des prêts aux membres. Les crédits externes aux non membres et à d'autres institutions sont interdits. Les fonds mobilisés dans une communauté doivent être utilisés dans la même communauté pour des besoins de crédits et pour des activités communautaires.

Mais avec la création du bureau central de liquidité l'AMC2, l'échange de fonds entre institutions au sein du réseau sera possible, puisque 45% des MC2, spécialement ceux urbains (MUFFA) et périurbains ont des excédents de liquidité tandis que d'autres (majoritairement ceux ruraux nouvellement créés) ont besoin de fonds pour améliorer leurs niveaux d'activités. Avant cela, les MC2 avaient l'habitude d'épargner leur excédent de liquidité à Afriland à un taux bonifié afin d'obtenir des intérêts (ils payent 3.5% par an sur l'épargne des membres et reçoivent 4.5% d'Afriland sur les fonds épargnés) étant donné qu'il n'y avait aucun mécanisme de contrôle pour ces opérations au niveau réseau.

Coût de la Couverture

Organiser la fourniture de services financiers grâce à des groupes de volontaires aide les IMF à réduire leurs charges d'exploitation. 70% des adhésions aux MC2 se fait en groupes. Cela leur a permis d'étendre leur couverture en termes de nombre de personnes touchées tout en minimisant les coûts annexes. Le personnel des MC2 a remarqué qu'il est plus coûteux avec les membres individuels qu'avec les groupements, vu que les prêts individuels sont toujours de faibles montants et passent par la même procédure que les crédits de groupe.

De même, tous les deux MC2 ont réussi à réduire leur coût d'exploitation. A partir de l'année dernière, le coût de l'opération (opération se rapporte ici à un seul service offert à un membre et est égale aux dépenses d'exploitation divisées par le nombre d'opérations) a baissé de 12% pour les produits de prêt et de 18% pour les produits d'épargne. Cette situation résulte du renforcement des capacités du personnel.

Les membres apprécient positivement les faibles coûts de transaction des produits des MC2.

Figure 8: Taux effectif d'emprunt auprès des MC2

Montant minimum du prêt (\$ US)	Taux d'intérêt par an (Nominal)	Nature du taux d'intérêt	Terme	Coût effectif de l'emprunt
100	12,5%	Taux d'intérêt constant	6 mois	25,3%
1000	13%	Amortissement dégressif	18 mois	13%
1000	13%	Amortissement dégressif	24 mois	13%
200	12,5%	Constant	18 mois	27,1%

* Plus élevé compte tenu du fait que l'épargne obligatoire est utilisée comme une garantie de prêt

Qu'est-ce qui a permis à cette Institution Appartenant aux Membres d'avoir une couverture en zones éloignées?

Liaisons et Réseautage

Le réseau MC2 de banques rurales est relié entre lui au sein de l'AMC2. La nature décentralisée du réseau permet l'innovation et l'adaptation au niveau individuel MC2, ce qui est très important pour la couverture en zone reculée. Les MC2 ont bénéficié de leurs rapports techniques et financiers avec ADAF et Afriland First Bank, bien qu'il y ait une certaine dépendance vis-à-vis de leur subvention. ADAF a joué un rôle important de supervision et de direction pour le réseau.

L'impact immédiat du fait d'être membre d'un réseau pour un MC2 peut être exprimé en termes d'économies d'échelle et de supervision. Le nombre croissant de MC2 a réduit le coût d'appui de chaque MC2 dans les domaines de la formation, du suivi et des activités de contrôle conduites par ADAF. La formation et l'assistance technique sont offertes à des taux plus bas que ceux pratiqués sur le marché. Un autre avantage lié au fait d'avoir un lien avec Afriland est l'accès à des entreprises financières privées de capital à risque comme MITFUND qui a été utilisée par les MC2 pour satisfaire les besoins supplémentaires de crédit de ses membres.

Les subventions reçues d'ADAF, d'Afriland et des programmes gouvernementaux ont permis la couverture des personnes pauvres et très pauvres sans lesquelles subventions une telle couverture n'aurait peut-être pas été possible. Elles ont été utilisées pour la formation des membres, les campagnes d'information et de sensibilisation, pour assurer le transport des collecteurs d'épargnes journalières et pour satisfaire les conditions de leurs dotations aux provisions pour créances irrécouvrables. Néanmoins, s'il n'y a pas de détachement vis-à-vis de la subvention, la durabilité à long terme s'en trouvera menacée.

Les opérations avec les personnes pauvres et particulièrement les personnes très pauvres sont coûteuses et les institutions qui travaillent avec elles sont toujours confrontées à des problèmes de recouvrement de leurs charges d'exploitation. La plupart des IMF préfèrent par conséquent limiter leurs groupes cibles aux personnes moins pauvres et relativement nanties qui peuvent au moins payer un coût minimum pour les services reçus. Les IMF reliées en réseaux ont la possibilité de toucher les personnes les plus vulnérables. Les services et l'assistance qu'elles reçoivent à faible coût ou gratuitement de leur structure faitière ou fédération constitue les subventions aux charges d'exploitation et leur permettent d'étendre leur couverture à toutes les composantes de la population.

Une autre contribution importante du réseau a consisté en la fourniture de services de surveillance. Le contrôle et le suivi réguliers par les Fédérations ou l'institution faitière permettent de détecter à temps la mauvaise gestion des dirigeants et du personnel et d'appliquer des mesures correctives. Les MC2 étendent leur couverture dans des zones très reculées alors que le nombre d'employés des bureaux régionaux de l'AMC2/ADAF ne permet pas un contrôle régulier et efficace. Le nouveau rôle assigné à l'AMC2 (bureau central de liquidité des MC2) par les régulateurs oblige celle-ci à conclure des contrats en dehors du réseau pour la réalisation de certaines de ses activités (le travail d'audit par exemple). ADAF continuera à assurer les activités de formation et de suivi, mais les coûts seront entièrement supportés par les institutions qui sont devenues autonomes des subventions et par les autres à un coût augmentant d'année en année.

La prochaine phase du réseau AMC2 consistera à oeuvrer vers la réalisation de sa propre autosuffisance. La possibilité d'échanger des fonds dans le réseau réduira les dettes externes et la dépendance vis-à-vis des subventions, étant donné que les MC2 qui auront besoin de fonds auront la possibilité d'accéder aux fonds provenant des excédents de liquidités de MC2 à des taux d'intérêt moins élevés que ceux appliqués à Afriland. Les niveaux de taux d'intérêt seront négociés directement par les MC2 individuels. Cependant, Afriland conservera son lien avec le réseau vu que l'AMC2 utilisera ses comptes pour épargner l'excédent de fonds du réseau à des taux d'intérêt bonifiés, mais l'AMC2 devra aussi rechercher d'autres opportunités d'investissement. On s'attend à ce que la remise des fonds à l'AMC2 augmente les niveaux de prêt au sein du réseau. Les MC2 reçoivent un taux de rendement sur leurs dépôts auprès d'Afriland plus élevé que le taux que les MC2 payent sur les dépôts de leurs membres, et on pense que cela a agit comme une démotivation à prêter. L'AMC2 payera un taux au pair avec les taux de dépôt des membres.

Gouvernance: Appartenance & Participation des Membres

Les élites villageoises et urbaines jouent un rôle important au sein du MC2, depuis la mobilisation initiale et la capitalisation en passant par la gouvernance, la gestion et le contrôle au quotidien. Les capitaux propres initiaux fournis par les élites urbaines, et l'implication des chefs coutumiers dans le recouvrement des créances ont été essentiels, mais des cas de domination d'élite et de mauvaise gestion associées à des mécanismes insuffisants de contrôle interne ont fragilisé la position financière et le niveau de vie de la communauté du MC2 de Bambalang. Bien que les conseils villageois traditionnels jouent un rôle de surveillance, en fin de compte c'était les membres eux-mêmes qui résolvaient les problèmes à Bambalang. Les membres insolvables ont recommencé à rembourser leurs prêts et tous les membres du conseil d'administration qui reconnaissaient avoir dérogé des principes de l'institution avaient été frappés d'interdiction de participer aux élections du nouvel organe dirigeant.

D'une manière générale, la gouvernance est la procédure par laquelle un conseil de directeurs, à travers la gestion, guide une institution en réalisant sa mission sociale et protège les actifs de l'institution en tout temps. Comme l'a affirmé M. Njoya, le Directeur du Conseil d'administration du MC2 de Bambalang, la gouvernance relie les actionnaires au conseil, à la direction, au personnel et à la communauté toute entière. Les conseils d'administration des MC2 sont mis en place dans le but d'assurer la surveillance et de donner une orientation à leurs institutions respectives. Ils exécutent ces fonctions au nom des membres et sont habilités à remplir les fonctions:

- Développer des orientations stratégiques, suivre la réalisation des objectifs stratégiques
- Contrôler la performance de la direction
- Appuyer et évaluer le personnel, maintenir un équilibre sain entre le personnel et le conseil
- Représenter les MC2 auprès des communautés
- Assurer la transparence et éviter les conflits d'intérêts
- S'assurer que les MC2 gèrent efficacement les risques
- Assumer la responsabilité fiduciaire: Le personnel est traité comme des fiduciaires; par conséquent, il existe un mécanisme d'imposition de sanctions dans les situations où ils ont failli à l'exercice de leurs responsabilités envers les membres.

Les principales préoccupations en matière de gouvernance des MC2 sont le contrôle interne et le suivi pour éviter la corruption et la mauvaise gestion, et savoir comment sont résolus les problèmes des membres. La domination de certains membres a contribué à limiter l'étendue du MC2 de Bambalang. Certains groupes et membres ont suspendu leur participation aux activités de

l'institution pour raison de mauvaise gestion de fonds et pour raison de corruption. Les non membres, avertis de cette situation, ont présenté des points que les institutions doivent examiner avant leur éventuelle adhésion. Les points portent essentiellement sur la limite concernant la mauvaise gestion de fonds et la responsabilité du conseil et du personnel vis-à-vis de tous les membres, indépendamment de leur statut social.

Les MC2 sont dans une grande mesure, une partie de l'environnement local. Ils recrutent leur personnel localement et investissent les bénéficiaires dans des projets locaux. Cela s'explique par deux raisons comme l'affirme le Dr. Fokam, le promoteur du système. Pour lui, les structures financières classiques destinées à impulser le développement se sont révélées inadéquates pour une raison de coûts et de culture. La culture est le fondement de toute communauté, par conséquent, toutes les entreprises réalisées au sein de la communauté en occultant l'aspect culturel sont vouées à être éphémères. De même, les coûts de gestion des structures financières classiques sont incompatibles avec les moyens des populations rurales à couvrir de tels coûts.

La réalisation de projets communautaires et l'intégration des valeurs culturelles dans les activités financières différencient les MC2 parmi d'autres IMF à Bambalang et Njinikom. En confirmant cette position des MC2, Dr. Fokam note, "La théorie économique classique qui soutient que les pauvres ne peuvent pas épargner, donc ne peuvent pas faire des investissements semble ne pas être vraie. Premièrement, cette théorie limite la notion d'épargne à l'épargne monétaire. Alors que, dans le contexte africain il existe une multitude de formes d'épargne qui sont principalement de type habituel. Deuxièmement, l'analyse statistique dans les pays développés ainsi que dans les pays en développement montre clairement que la population à faible revenu possèdent un taux d'épargne plus élevé que le groupe de population à revenu élevé."

Le président du conseil d'administration du MC2 de Bambalang nouvellement élu, M. Njoya a affirmé, "La bonne gouvernance requière des conseils renforcés, qui comprennent leurs devoirs et leurs responsabilités et aient l'autorité pour prendre des mesures correctives."

A Bambalang et à Njinikom, les présidents de conseil d'administration ont beaucoup de pouvoir sur le conseil et le personnel. La plupart des membres de personnel et certains membres du conseil interrogés ont indiqué qu'ils ont été invités à faire partie du conseil, mais ils n'avaient pas les coudées franches pour remettre en cause les mesures prises puisqu'ils étaient intimidés (spécialement dans le cas de Bambalang avec l'ancien conseil). Les décisions prises par l'ancien Président du Conseil à Bambalang avaient été adoptées lorsqu'elles concernaient des questions financières et s'étaient avérées abouties à des distributions de prêts à ses parents, même lorsque cela constituait une violation des normes.

Il y avait une grande domination des élites dans notre MC2 lors de la phase de démarrage ... une mauvaise gestion des fonds avait été rapportée... Après toutes les tentatives de négociation, l'affaire avait été portée devant la police ... la corruption toutes sortes d'autres pressions administratives avaient été utilisées contre nous puisque certaines élites sont des fonctionnaires qui occupent des postes élevés au sein de l'administration publique ... mais lorsque l'affaire avait été portée devant le roi, des solutions furent trouvées les mois qui suivirent. Après tout, le roi est notre défenseur.

- Eric, membre du personnel de la MC2 de Bambalang

Malgré ces risques, les élites sont les principales initiatrices des projets de MC2 dans leurs communautés respectives et en raison de leur statut, ils ont tendance à occuper la plupart des postes

de gouvernance et de direction. Elles sont capitales pour la formation de nouveaux MC2, notamment pour travailler avec ADAF et Afriland sur des études de faisabilité, de recrutement du personnel, d'investissements de capitaux propres de démarrage, de mobilisation de membres, et pour organiser la première Assemblée Générale. Le conseil des sages (composé de personnes influentes sélectionnées par l'Assemblée Générale au sein de la communauté, comme le roi) joue un rôle important dans le contrôle interne des MC2 de Njinikom et de Bambalang. Elles s'impliquent en s'assurant que les membres remboursent, en appliquant des sanctions sociales telles que le retrait des droits à la terre et le bannissement des emprunteurs insolvable. Ils agissent également comme contrepoids à la mauvaise gestion de l'élite et ont le droit de relever un membre du conseil si nécessaire, comme ils l'ont fait à Bambalang quand ils ont décidé de suspendre l'ancien Président du conseil. Dans un village, les populations locales respectent plus le pouvoir du chef que le pouvoir des autorités administratives. Ils sont les juges suprêmes et travaillent en partenariat avec l'administration. Dans plusieurs situations, ils ont réussi à éviter la domination des élites.

La participation des membres et leur pouvoir en matière de prise de décision sont très importants pour la gouvernance de leurs institutions. Cependant, comme l'ont affirmé les membres des institutions visitées, ils ont confiance aux conseils qu'ils élisent et leur ont transféré un certain pouvoir en raison de la nature complexe de certains aspects de gouvernance. Des membres ont également soulevé le fait qu'ils n'ont pas assez de temps pour participer activement aux activités quotidiennes de leurs institutions et qu'ils ont élu des gens pour faire le travail selon leurs compétences. Le conseil a par conséquent le droit de décider en son nom dans certaines circonstances, spécialement lorsqu'il s'agit de questions stratégiques qui peuvent contribuer à améliorer la qualité des services. Cependant, comme il figure dans le règlement intérieur des MC2, pour les décisions concernant des questions de gestion et de régulation, le conseil doit présenter les mesures que les membres doivent prendre en AGM en vue de discussions approfondies, si nécessaire avant l'adoption. Ceci pourrait éviter une situation où le conseil utilise le pouvoir qui lui a été transféré par les membres pour négocier ou exécuter des services qui ne correspondent pas aux besoins des membres.

La participation des membres à tous les aspects des institutions s'est révélée être une motivation pour une plus grande fourniture de services. Le chef du groupe d'entraide des jeunes de Njinikom a affirmé que leur groupe était membre d'une autre IMF qui intervient dans la localité. Ils avaient des problèmes avec cette institution en raison des décisions dictatoriales et des mauvaises gestions du conseil et ils ont fini par perdre leur épargne. Après deux ans d'hésitation, ils ont décidé d'adhérer au MC2 parce qu'ils avaient été convaincus par un autre groupe prospère de jeunes fortement impliqués dans les activités du MC2 de Njinikom (le chef de ce groupe était membre du conseil) et ont reçu trois prêts jusqu'ici. Depuis lors, deux ou trois autres groupes de jeunes du quartier ont été créés et ont adhéré au MC2.

Bien que le règlement des MC2 fixe les conditions d'un système efficace de contrôle interne, les indicateurs de suivi de performance et les règles de rédaction des rapports, il existe toujours des lacunes, avec certaines institutions qui ne disposent pas d'une capacité de mise en application. Malgré le fait que le règlement doit être appliqué dans tous les MC2, dans la pratique, ceci n'est pas le cas. Ceux à qui nous avons rendu visite ont reconnu qu'ils ont la flexibilité, suivant leur niveau d'activités et leurs compétences, de déroger à certains des principes comme la soumission journalière de rapport d'activités, les exigences de garantie matérielle et l'application des pénalités de retard étant donné qu'ils doivent adapter les activités à leur contexte local. Il n'était pas possible, par exemple, dans le cas des MC2 de Njinikom et de Bambalang d'obtenir des détails à propos des opérations

quotidiennes. Des procédures écrites concernant les systèmes comptables et les tâches administratives existent bel et bien, mais le suivi n'est pas efficace. Une politique bien définie et opérationnelle concernant le mandat du conseil d'administration et la politique du personnel guide les activités du MC2 de Njinikom, tandis qu'à Bambalang, on remarque encore certaines limites dans l'application des règlements. Comparé à Njinikom, le personnel de Bambalang a suivi moins de formations et ne dispose donc pas des compétences pour apprécier tous les aspects de leur tâche.

J'étais un exploitant agricole très pauvre il y a de cela cinq ans... en adhérant au groupe d' Apunkhana, j'ai réussi à cultiver deux nouveaux champs avec un crédit de US\$100 que j'ai reçu il y a deux ans... J'ai remboursé mon crédit au groupe... Je peux payer les frais de scolarité de mes deux enfants sans grand souci.

—Helene, un membre d'un groupe

Les membres pensent qu'ils ont la possibilité d'influencer les décisions et la gouvernance dans leurs institutions respectives; ils sont ceux qui élisent les membres du conseil d'administration par conséquent, le conseil doit suivre leurs instructions. M. Salifou, le Président d'un groupe mixte d'exploitants agricoles (Apunkhana) a affirmé, "Unir les efforts pour le développement de leur communauté," est la devise qui les amener à adhérer à une organisation appartenant aux membres. Certains des membres de ce groupe ont affirmé que l'appartenance à une institution financière formelle leur permet de réaliser des projets qu'ils ne pouvaient réaliser auparavant, comme l'investissement à grande échelle dans leurs champs ou dans leur commerce et à construire de grands entrepôts pour leur production.

Reprenant leurs propres termes, ils ont dit en général, "Nous gardons toujours un œil ouvert sur notre institution". Ceci signifie qu'ils ont le contrôle de leurs institutions, ils sont les gestionnaires et s'assureront toujours que tout va bien. Il y a des situations dans lesquelles des membres, compte tenu de leurs positions dans la communauté peut influencer le bureau élu afin d'obtenir plus de crédit que les autres, et le rôle des membres est de s'assurer que rien n'est fait en violation des règlements afin de prévenir les fraudes et la corruption. Le cas précédent de mauvaise gestion à Bambalang était une situation critique étant donné que le directeur de l'institution était très proche du président du Conseil d'Administration. Ils avaient usé de leurs positions stratégiques pour déroger aux normes en influençant d'autres membres dans la prise de décision. La situation avait été immédiatement dénoncée par des membres et une réunion extraordinaire de l'Assemblée Générale des membres avait été convoquée et des sanctions furent prises. Le Président du Conseil d'Administration et certains de ses acolytes avaient été suspendus et remplacés par un nouveau conseil mis en place, dans lequel il y avait un plus grand nombre de membres représentants (les chefs de groupe). La décision de tenir des réunions ordinaires du conseil au moins deux fois par mois au lieu d'une fois par mois avait été adoptée dans le but de contrôler les activités de l'équipe de gestion. La soumission de rapports journaliers des activités avait été initiée, cependant, celle-ci n'est pas encore bien opérationnelle à cause des faibles capacités du personnel.

Régulation et Supervision

Les politiques gouvernementales adoptées en 1990 et 1992 étaient destinées à promouvoir le secteur de la microfinance en général et de la microfinance rurale en particulier. Les organisations nouvellement créées, à savoir le FIMAC et le CUROR, ont contribué à soutenir la création de centaines de nouvelles IMF. Cependant, le système était dépourvu d'un cadre réglementaire efficace ou d'un bon organe de suivi et de supervision, et des IMF avaient fermé pour cause de mauvaise gestion (FMI, 2003). Les changements réglementaires intervenus en 1998, la publication des

nouvelles normes prudentielles, le transfert de contrôle au Ministère des Finances et à la commission régionale bancaire (COBAC) ont apporté une certaine stabilité au secteur. La COBAC est l'organe principal de supervision et de régulation du secteur bancaire au Cameroun. Le non respect des normes prudentielles peut se soldé par une fermeture force—182 IMF ont déjà été fermées pour cette raison (FMI, 2006).

La COBAC a proposé la mise en place d'un cadre institutionnel en vue de protéger les épargnants et permettre aux IMF d'atteindre leurs objectifs de réduction de la pauvreté, en fournissant de l'appui à la population défavorisée dans leurs initiatives productives. Bien que la loi de 2002 ait établi les politiques, normes et principes pour la gestion quotidienne des IMF, il est possible que certains aspects entravent le développement de petites entités rurales qui ne peuvent honorer les coûts associés à l'inscription, aux conditions d'adéquation des fonds propre, ou de rétention d'un personnel qualifié. Cependant, la création d'une institution de 1^{ère} catégorie donne une certaine flexibilité d'abaissement des conditions d'adéquation des fonds propres initiaux pour des institutions qui font des transactions uniquement avec les membres. Ceci permet aux institutions plus petites et plus reculées d'émerger, étant donné que les coûts de démarrage sont significativement plus bas que les institutions de 2^{ème} et 3^{ème} catégorie. Les MC2 ont pu remplir les conditions de nombre d'employés en faisant des recrutements au niveau local, avec ADAF qui a offert six mois de formation au démarrage.

Les IMF de première catégorie, comme les MC2 doivent mobiliser la plus importante part de leurs fonds de la collecte de l'épargne. Elles peuvent aussi recevoir de l'aide du gouvernement sous forme de subvention, de dons provenant d'organisations internationales, et contracter des crédits Ceci oblige ces IMF à fonctionner d'une manière durable, en générant des fonds de leurs activités et en évitant la dépendance vis-à-vis des subventions et des dons. Il est également exigé des institutions de constituer des provisions suffisantes pour couvrir leur portefeuille à risque. Ceci est un bon facteur qui contribue à éviter la faillite. Dans le cas des MC2, même lorsqu'ils ne faisaient pas de bénéfice pendant les premières années de fonctionnement, ils ont toujours constitué des provisions pour couvrir leurs risques et protéger les membres des pertes de leurs épargnes. Les subventions reçues d'AMC2/ADAF et d'Afriland leur ont permis de constituer ces provisions sans avoir à réduire la profondeur de leur couverture. Les subventions et les dons reçus par les deux MC2 de Bambalang et Njinikom sont en espèces et ont toujours été limités à un maximum de 10% de leurs actifs totaux.

Des limites du personnel de COBAC restreint sa couverture potentielle dans la supervision et le contrôle des IMF. La dispersion géographique des IMF à travers tout le territoire national rend le nombre de visites par institution très faible (presque une fois par an). Des contrôles internes au sein des institutions doivent exister et être effectivement opérationnels pour prévenir la mauvaise gestion. La COBAC a intégré dans la loi l'obligation d'avoir un auditeur externe en vue de compenser le nombre réduit de ses visites aux IMF. A partir de juin 2007, il est exigé des IMF de recruter un auditeur externe même lorsqu'elles sont affiliées à un réseau. On s'attend à ce qu'une telle chose réduise les lacunes en matière de conservation des données et de contrôle administratif. Au niveau des MC2, cela réduira les problèmes comme ceux survenus à Bambalang lorsqu'un système irrégulier de contrôle a conduit à une découverte tardive de mauvaise gestion, entachant ainsi la réputation de l'institution. Compte tenu du faible niveau des activités et du revenu, le financement des services d'un auditeur externe posera encore un problème, en particulier pour les MC2 ruraux comme ceux de Bambalang et de Njinikom. L'AMC2 signera des contrats avec des auditeurs externes au profit des MC2 de manière régionale et appuiera financièrement les institutions pour couvrir leur coût.

D'une manière générale, la régulation et la supervision ont contribué au développement harmonieux d'IMF rurales. La loi, quoique restrictive dans certains aspects, a permis de supprimer les institutions volatiles qui ont contribué à nuire à la situation des populations rurales et à entraîner une perte de confiance suite aux faillites des années 1990 à 1997. Les impacts négatifs de la faillite d'une coopérative de crédit à Bambalang continuent encore d'affecter les populations locales, mais avec les signes de pérennité dont fait montre le MC2, les gens sont maintenant plus convaincus. La création d'une IMF de 1^{ère} catégorie soutient le développement d'institutions plus reculées en baissant les conditions financières d'adhésion.

Conclusion

Les MC2 de Njinikom et de Bambalang jouent un rôle important dans l'intermédiation financière au sein de leurs populations respectives. Des efforts ont été faits pour toucher les populations rurales pauvres avec des produits adaptés, des crédits à intérêt faible, des collecteurs d'épargne mobiles et des bureaux d'extension, des indemnités d'adhésion en groupe. Ce travail a été difficile étant donné que travailler dans des zones rurales présente un risque élevé. Une partie de ce risque a été absorbée par ADAF, Afriland First Bank et d'autres institutions qui accordent des subventions en espèces et en nature aux MC2 au cours de leurs 5 premières années de fonctionnement afin qu'ils puissent remplir les conditions de liquidités et de réserves et financer les opérations. La durabilité à long terme de ce modèle dépend de la capacité des MC2 à se défaire de leurs appuis.

Pour réussir, les IMF doivent s'adapter à l'environnement (activités de moyens d'existence), à la culture et aux religions des personnes et des communautés, dans le respect du cadre réglementaire et en tenant compte des limites en matière de ressources humaines. Ces aspects ont toujours affecté positivement ou négativement la performance de l'institution et restreint sa couverture.

Les liaisons et les réseaux sont importants pour les IMF, particulièrement pour celles intervenant dans des zones rurales. L'appui accordé par une fédération ou une structure faïtière à travers la fourniture d'appuis dans le domaine de l'exploitation, augmente le potentiel pour une assistance plus large et plus profonde. Les appuis reçus de la fédération ou de la structure faïtière sont généralement au prix le plus bas et des services supplémentaires sont offerts pour garantir une utilisation plus efficace des soutiens. Dans le cas des MC2, les soutiens, qui sont entre autre des services de supervision et de suivi, proviennent d'AMC2/ADAF à un coût plus bas. Ces appuis peuvent s'obtenir d'autres sources, mais les avantages que l'on tire en étant relié aux réseaux MC2 sont substantiels.

Les produits destinés et fournis aux membres sont très adaptés à leurs besoins. Les membres préfèrent majoritairement les produits des MC2 parce qu'ils ont disponibles à bas prix et des services supplémentaires gratuits (formation, vente d'intrants agricoles) accompagnent les crédits. Cependant, les membres n'ont pas le sentiment que les MC2 sont efficaces à satisfaire des besoins urgents et d'autres sources alternatives de crédits (tontines, parents et amis) sont explorées dans ces cas.

Le contrôle interne a été efficace dans le MC2 de Njinikom, mais l'a été moins à Bambalang, où des fonds ont été détournés, et l'implication de l'élite locale (l'ancien président du conseil d'administration, l'ancien directeur et leurs parents) et la faible capacité des membres du personnel a empêché la découverte à temps de ce détournement. Des lacunes dans les compétences du personnel, un système efficace de contrôle interne et de gouvernance étaient surtout observés à

Bambalang et peuvent expliquer les différences de performance, mais peuvent être aussi attribués à une insuffisance du contrôle externe et de la supervision de la part d'AMC2/ADAF qui manquent de personnel et sont sous financés au niveau régional pour ce rôle, ainsi que la participation limitée des membres (ceci n'est pas le fait de l'institution mais plutôt celui des membres qui ne participent pas de manière volontaire aux réunions). Les exigences d'audit externe devraient réduire une partie de ces risques, mais il reste à voir si les MC2 seront capables de financer cela grâce à leurs propres opérations.

Les membres sont informés qu'ils sont les propriétaires des MC2 et qu'ils ont le droit de demander des comptes à tous membres du personnel et du conseil sur différents aspects de la gestion. Cependant, ils ne pensent pas que leur présence soit toujours nécessaire à toutes les réunions et discussions étant donné qu'ils ont un conseil élu à qui ils transfèrent régulièrement leurs droits. Ils reconnaissent également que quand bien même ils ont confiance aux membres de leur conseil qui représentent la composante socioculturelle et économique de leurs communautés, des membres du conseil ont quelquefois abusé de leur position en transgressant les normes arrêtées.

Néanmoins, les élites jouent un rôle clé de démarrage et de gouvernance des MC2. Les migrants urbains en particulier fournissent le capital initial et l'appui dont on a grandement besoin tandis que les conseils villageois traditionnels réagissent aux prêts à risque et à la mauvaise gestion par de l'arbitrage et des sanctions classiques, le cas échéant. Les changements réglementaires et politiques intervenus au cours des 10 dernières années ont tenté de créer un secteur sain et de grande couverture, mais des contraintes liées aux ressources ont limité la capacité des autorités financières à garantir la conformité universelle avec les normes prudentielles au niveau des IMF individuelles. Un contrôle interne efficace est conditionné par la présence de membres attentifs, d'un conseil engagé et compétent, d'une direction et d'un personnel bien formés et diligents et de systèmes et procédures détaillés. Des règlements intérieurs existent mais leur application est fonction de la compétence interne. Actuellement, ADAF ne dispose pas de personnel et de ressources suffisants pour satisfaire les besoins en formation continue et en supervision du réseau, qui est en pleine croissance. Les conditions réglementaires qui stipulent que chaque MC2 commande un audit externe constituent une première avancée significative, mais il faut davantage d'innovations réglementaires pour appuyer les MC2.

Les MC2 individuels doivent être capables de signer des contrats avec d'autres prestataires afin de satisfaire leurs besoins en renforcement de capacités, de la même manière qu'il est actuellement exigé d'eux de recruter des auditeurs externes. Ceci dépend avant tout de la capacité de l'institution et du réseau en général à améliorer leurs aptitudes en matière de gestion financière et de réduire la dépendance vis-à-vis des subventions externes.

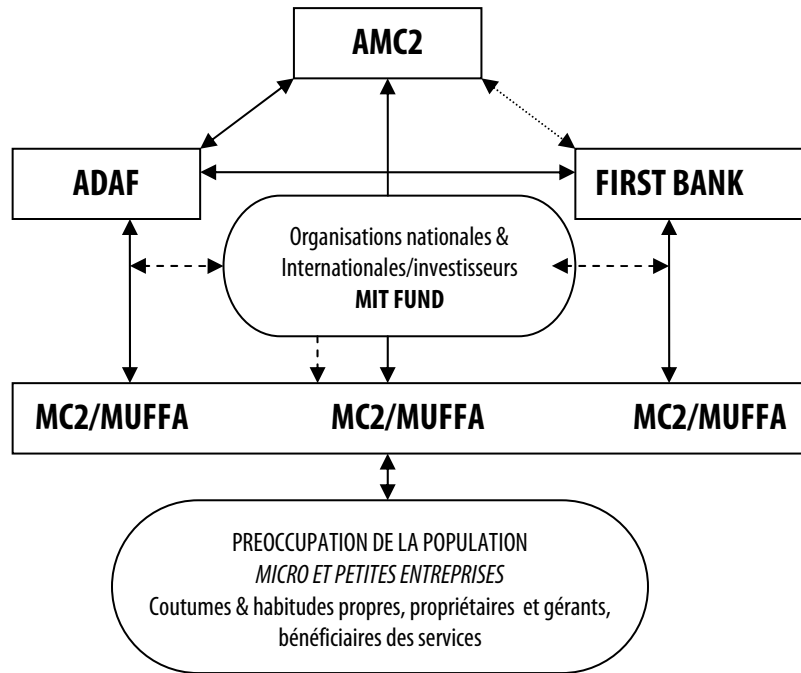
Références:

- CamCCUL. (2005). *Annual Report*. Bamenda, Cameroon: CamCCUL.
- ECAM III. (2004). *Enquête sur la consommation des ménages*. Yaoundé: Direction de la statistique et de la Comptabilité Nationale (DSCN).
- IMF. (2003). *Financial system development report. case study: Cameroon*. Washington DC: International Monetary Fund.
- IMF. (2006). *Report of the evaluation mission conducted in Cameroon*. Yaoundé: International Monetary Fund.
- MINPAT. (2005). *Rapport sur la population du Cameroun*. Yaoundé: Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire (MINPAT).
- Feldman-Savelsberg, P. (2007). *Culture of Cameroon*. Available: <http://www.everyculture.com/>
- République du Cameroun. (2002). *Projet d'appui au Programme National de Microfinance*. Yaoundé: Ministère de l'Economie et des Finance: Unité de coordination du projet.
- UNDP. (2005). *Report on poverty*. Washington DC: United Nation Development Program.
- World Bank. (2002). *World development report 2002*. New York: Oxford University Press.

Abréviations:

ADAF	Appropriate Development for Africa Foundation
AMC2	Association des MC2
APECAM	Cameroon Association of Professional Crédit Establishment
CABA	Caisses de Base
CamCCUL	Cameroon Cooperative Crédit Union League
CFA	Communauté financière d'Afrique
COBAC	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
CUROR	Central Office for Rural Organizations Reforms
CVECA	Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées
FIMAC	Investment in Rural Micro-Projects Funds
IAM	Institution Appartenant aux Membres
IMF	Institution de microfinance
MC2	Mutuelle Communautaire de Croissance
MINPAT	Ministry of Planning, Development Programming and Regional Development

Annexe A: Organisation du réseau MC2: MC2 et MODELE MUFFA



(ADAF, 2006)

Annexe B: Produits des MC2 et leurs caractéristiques (US\$)

Produits de crédits	Utilisation du crédit	Montant		Termes en mois	Taux d'intérêt (%) par an	Garantie	
		Min.	Max.				
Social	Mariage	100	1000	4	12.5	- Terre - Salaires - Objets traditionnels	
	Habits de rencontre pour les uniformes de groupe		8000	12	12.5-13		
Activités génératrices de revenus	Agriculture	200	10 000	18	12.5-13		
	Commerce	120	6000	18	12.5-13		
Services	Construction	300	16,000	24	12.5-13		
	Education	200	3,800	18	12.5-13		
	Santé	100	900	18	12.5-13		
Produits d'épargne	Caractéristiques	Montant minimum		Termes en mois	Taux d'intérêt payés sur les dépôts (%)		Solde minimum requis
Compte d'épargne	Gratuit, avec un livret bancaire	2			3.5		10
Compte courant	Gratuit, accompagné d'imprimés de relevé de compte mensuel	2			Les membres payent US\$2 par comme coût de gestion	10	

Nota bene: les crédits de moins de 1,000 dollars américains ont un taux d'intérêt de 12.5%.

Annexe C: Méthodologie

Objectif de l'étude

Illustrer comment des modèles variés d'institutions appartenant aux membres ont pu dans différents contextes, réaliser une couverture importante dans des zones rurales reculées.

Définition d'un membre propriétaire

- Les clients sont autant des propriétaires que des usagers de l'institution
- Le capital propre du membre est associé à la propriété et à la prise de décision (actions; épargne; capital rotatif/interne)
- Le capital propre du membre est une source importante de fonds
- La personnalité juridique est basée sur les membres propriétaires (c'est-à-dire l'association)

Dans le but d'englober des modèles, la définition doit rendre compte d'une variété des types de capital propre et de prise de décision. Il est possible que même la définition de "personne morale" varie d'un contexte à un autre.

Définition de reculé

Sous-desservis dans son propre marché. Ceci peut être dû à plusieurs facteurs:

- La distance géographique qui sépare d'avec le prestataire de service ou d'assistance le plus proche
- La densité de la population
- Les aspects socioculturels de l'accès tels que le genre ou l'appartenance ethnique comme c'est le cas des basses castes en Asie ou des groupes indigènes en Amérique Latine.

Méthodologie de l'étude

L'objectif de la recherche est de contribuer à répondre à certaines questions concernant les différents types d'institutions appartenant aux membres afin de déterminer quel est le potentiel dont elles disposent pour une profondeur, étendue, envergure, longueur, valeur et coût de la fourniture de services en zones rurales, en utilisant les six aspects de Schreiner (1998). Une analyse institutionnelle profonde de chaque échantillon d'IAM analyse la fourniture et la demande d'assistance en zone reculée grâce à des membres et à des groupes de membres en zone reculée. Le second niveau d'analyse met l'accent sur la manière dont la fourniture de services en zone reculée est influencée par trois facteurs:

- L'appartenance à un réseau et l'établissement de relations
- La gouvernance et l'appartenance
- La régulation et la supervision

L'angle d'analyse part de l'association de niveau le plus faible, SACCO ou de l'ensemble des groupes et leurs membres. La sélection des cas d'IAM est basée sur les 20% d'IAM les plus reculées se trouvant dans le milieu de leur prélèvement. La sélection est basée sur le facteur de membres/groupes éloignés représentatifs et essentiellement forts. L'environnement de l'échantillon serait le district, la sous région ou un groupe d'IAM selon les organisations de second niveau, les frontières politiques, ou les zones de régulation. Suivant la taille de l'IAM et de l'échantillon, il serait possible d'intégrer un certain nombre de groupements d'entraide au sein d'un seul SACCO ou association villageoise.

Critères de sélection des cas

- Isolés en termes de ménages est indiqué par un ou plusieurs des facteurs suivants:
 - Localisation des lieux d'accès (niveau décentralisé et centralisé si des services différents sont fournis à chaque endroit).
 - Distance qui sépare les lieux d'accès au centre local et à la route la plus proche (nature de la route), disponibilité du transport.
 - Degré d'assistance (varie selon le contexte, mais est globalement un facteur de densité de population et d'infrastructure, niveau de pauvreté et autres indicateurs d'exclusion sociale).
- Appartenant aux membres (non géré de manière externe; les membres sont impliqués dans la prise de décision)
- Grande étendue de fourniture de services relatifs au contexte
- Riche en informations pour une ou plusieurs de nos questions clé de recherche (gouvernance et participation des membres; ressources externes; régulation et supervision; type d'IAM)
- Pas aussi unique ou idiosyncrasique au point de ne pas avoir de leçons qui pourront être appliqués à d'autres contextes
- Relativement viable sur le plan financier
- IAM transparente, les informations sont facilement accessibles et assez faciles à collecter et le personnel est disposé à collaborer en ce qui concerne la collecte des informations.

Schreiner, M. (1998). Aspects of outreach: A framework for the discussion of the social benefits of microfinance. *Journal of International Development*, 14(5), 591-603.

Annexe D: Principaux indicateurs financiers

Indicateurs clés (dollars américains et %) 2006	
Profondeur	
Solde moyen d'épargne en % de RNB par habitant	96%
Solde moyen de prêt en % de RNB par habitant	163%
Densité de la population	107 personnes par km ² .
Nombre de prestataires de services formels ou semi formels dans le point de prestation de service	1-7
% clientes de sexe féminin	28.4%
Durée	
Autonomie de fonctionnement	136%
Autonomie financière	Non disponible
Portefeuille à risque > 30 jours	24%
Dépenses totales d'exploitation / moyenne des actifs totaux	13.8%
Salaire moyen et avantages du personnel / RNB par habitant	1331%
Étendue	
Nombre d'emprunteurs actifs	1726
Nombre d'épargnants actifs	3488
Nombre d'unités au niveau de la base	2
Coût	
Taux d'intérêt effectif sur le montant moyen du prêt	13-25%
Valeur	
Taux de fidélisation de la clientèle	99.2%
Autre	
Augmentation des actifs totaux	30%
Net de crédits/Actifs totaux (utilisation des fonds)	37%

** Données fournies par les personnes interrogées elles-mêmes et qui ont été vérifiées