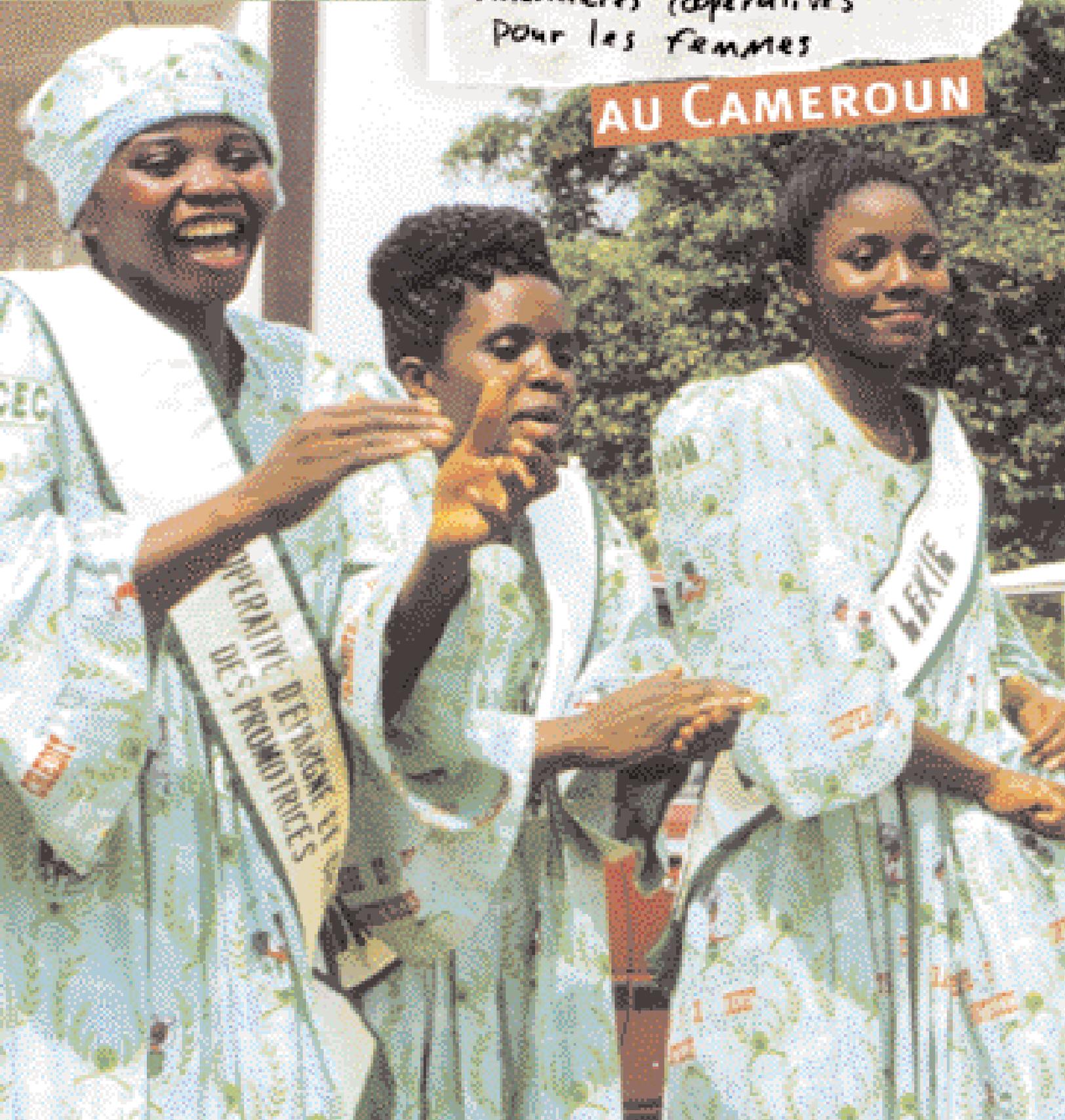




Oxfam  
Québec

Bilan d'une expérience  
de développement d'institutions  
financières coopératives  
pour les femmes

AU CAMEROUN



**Rédaction**

Michel Beauregard, Ginette Carré

**Conception et réalisation**

Corégraph communications

**Coordination à la production**

Ginette Carré

**Appui à la réalisation**

Lina Holguin, communications Oxfam-Québec

**Révision des textes**

Johanne Carré, Annick Desgranges, Gaston Thibeault, Michel Verret

**Photographies**

ACDI, Oxfam-Québec, Collections personnelles

Un projet réalisé par Oxfam-Québec

Avec l'appui financier de l'Agence canadienne de développement international (ACDI)

Oxfam-Québec est un organisme non gouvernemental (ONG), sans but lucratif, non confessionnel et non partisan. Créé en 1973, cet organisme indépendant est membre d'Oxfam International, du Conseil Canadien pour la Coopération Internationale (CCCI) et de l'Association Québécoise des Organismes de Coopération Internationale (AQOCI)

Sociétés affiliées: OCSD, Club 2/3, CEOQI

2330, rue Notre-Dame Ouest  
Bureau 200  
Montréal (Québec) Canada H3J 2Y2  
Téléphone: (514) 937-1614  
Télécopieur: (514) 937-9452  
info@oxfam.qc.ca

[www.oxfam.ca](http://www.oxfam.ca)

**Photo page couverture**

*Des membres de la CEC-PROM Lekie en habit de fête, célébrant le 8 mars*



**LE PROJET MPPF**

**AU CAMEROUN**

(Micros Projets Productifs en faveur des Femmes)

**Bilan d'une expérience de développement  
d'institutions financières coopératives pour les femmes  
et leurs micros ou petites entreprises**



## Remerciements

Nos remerciements à l'équipe d'Oxfam-Québec à Montréal pour sa collaboration tout au long de ce projet et en particulier à Michel Verret et Annick Desgranges qui furent un soutien efficace.

Nos remerciements surtout à nos partenaires, les CEC-PROM, leurs personnels et les élues. Sans eux, cette expérience n'aurait certainement pas été aussi riche de leçons. Sans leurs doutes mais aussi sans leur détermination à faire de ces structures des institutions financières parmi les plus importantes du Cameroun, cela n'aurait pas été possible. Et nous n'aurions pu être témoins de toute la fierté qui rejaillit aujourd'hui sur les quelques 6 000 femmes membres des CEC-PROM.

Nos remerciements enfin à Marie-Pierre Longtin et Louise Vallé de l'ACDI qui, à des moments cruciaux dans la vie de ces structures et du projet, tout en voyant le défi de taille qui était là, ont entrevu aussi le beau risque que ce projet représentait – le potentiel qu'il allait offrir aux femmes du Cameroun, l'inspiration dont il pouvait être porteur.

**Michel Beauregard et Ginette Carré**



# Table des matières

## INTRODUCTION

### CHAPITRE 1. HISTORIQUE 17

1.1 Des débuts du projet MPPF en 1991 au démarrage de la Phase 2 17

1.2 La Phase 2 du projet MPPF (La réorientation) 18

1.3 La Phase 2 du projet MPPF (Une expérience pilote) 19

**Leçons à tirer** 20

### CHAPITRE 2. CHOIX DU MODÈLE D'APPUI 23

2.1 Logique d'autoportance 23

2.2 Logique des fonds 23

2.3 La logique de la rentabilité et de la viabilité 24

**Leçons à tirer** 27

### CHAPITRE 3. STRATÉGIE D'INTERVENTION EN 9 ÉLÉMENTS 31

3.1 Premier élément de la stratégie: s'associer à un réseau local 31

3.2 Deuxième élément de la stratégie: le taux d'intérêt 32

3.3 Troisième élément de la stratégie: maintenir un équilibre entre imposer certaines règles ou façons de faire et laisser les gens décider eux-mêmes et expérimenter 34

3.4 Quatrième élément de la stratégie: donner au projet un rôle entre contrôle et partenaire 36

3.5 Cinquième élément de la stratégie: utiliser une combinaison de ressources locales et d'experts internationaux 38

3.6 Sixième élément de la stratégie: éviter de se reposer sur les élites pour plutôt développer l'organisation de la société civile à la base 39

3.7 Septième élément de la stratégie: aller au-delà du micro-crédit pour soutenir le changement social qu'il provoque chez l'individu 40

3.8 Huitième élément de la stratégie: utiliser la formation à distance 41

3.9 Neuvième élément de la stratégie: la durée de l'intervention 42

**Leçons à tirer** 45

### CHAPITRE 4. LES SERVICES AUX FEMMES PROMOTRICES ET LE DÉVELOPPEMENT DES FEMMES 49

4.1 Lier le crédit à l'épargne 49

4.2 Lier crédit productif et crédit social 50

4.3 Lier crédit et formation en gestion 50

4.4 Lier diversité des crédits à diversité des besoins et diversité de la clientèle et du milieu 51

4.5 Lier crédit au développement des femmes de façon plus générale 54

**Leçons à tirer** 55

<b>CHAPITRE 5. LE CHOIX DU MILIEU</b>	<b>59</b>
5.1 Les conditions préalables	59
5.2 Les conditions nécessaires	59
Diversification du portefeuille	
Réduction du risque	
Roulement continu de fonds	
5.3 Le choix d'expérimenter en milieu urbain	61
5.4. Le choix d'expérimenter en zone rurale	61
<b>Leçons à tirer</b>	<b>63</b>
<b>CHAPITRE 6. LE CHOIX DU TYPE DE STRUCTURE ET LE MODÈLE DE GESTION RETENU</b>	<b>67</b>
6.1 Coop / Association / ONG /Microbanque	67
6.2 L'accessibilité élargie par des frais d'adhésion relativement peu élevés mais tout de même discriminatoires pour les très pauvres	69
6.3 Professionnalisation des processus de gestion	70
6.4 La nature des liens hiérarchiques	72
6.5 Créer des contrepoids à l'intérieur de la structure pour éviter la prise de contrôle ou de leadership par un groupe	72
6.6 L'attribution des crédits	74
Le plafond des prêts	
Les garanties	
Les conditions de base	
Les prêts à court terme	
L'ajout du crédit social	
La spécialisation des conseillers en crédit	
La comparaison avec les coopératives traditionnelles	
<b>Leçons à tirer</b>	<b>82</b>
<b>CHAPITRE 7. LA GESTION FINANCIÈRE</b>	<b>85</b>
7.1 Les choix du bailleur de fonds en matière d'appui financier	86
7.2 Un bilan négatif ou positif	86
7.3 Construire les avoirs propres	88
7.4 La capacité d'attirer des capitaux – fonds externes	89
7.5 Les avoirs propres positifs	89
7.6 La gestion des mauvaises créances	90
<b>Leçons à tirer</b>	<b>92</b>
<b>SOMMAIRE DES LEÇONS À TIRER</b>	<b>95</b>
<b>ÉPILOGUE SUR LES ENJEUX ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES</b>	<b>101</b>

## Liste des annexes

<b>Annexe 1.</b>	Marie-Claude Rioux, Enquête auprès des membres emprunteurs des CEC-PROM Mature, Douala et Lekie	109
<b>Annexe 2.</b>	Entretiens avec les directeurs des CEC-PROM	124
<b>Annexe 3.</b>	Description des cours en gestion pour les promotrices	133
<b>Annexe 4.</b>	Grille utilisée par le comité de crédit pour valider et contrôler un dossier de prêt	146
<b>Annexe 5.</b>	Rapport de suivi – Procédures et contenu du suivi	149
<b>Annexe 6.</b>	Grille pour la préparation des rapports de gestion – Plan de contrôle et des rapports	151
<b>Annexe 7.</b>	BENGA NGOSSO, Pratique d'octroi de crédits dans les coopec et leurs problématiques dans un contexte de sécurisation du micro-crédit – cas du réseau CAMCCUL	153
<b>Annexe 8.</b>	Les sept facteurs de succès du CGAP et leurs défis pour les CEC-PROM	169



## INTRODUCTION

**IL EST ESTIMÉ QUE SEULEMENT 5% DES 500 MILLIONS D'ENTREPRENEURS DU MONDE ONT ACCÈS AU CRÉDIT ... LE MOTEUR DES AFFAIRES. SI EN OCCIDENT, LE TERME «AFFAIRES» EST SOUVENT ASSOCIÉ À LA RICHESSE, DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT, UNE MAJORITÉ ÉCRASANTE DE PAUVRES SONT EN AFFAIRES; TOUT SIMPLEMENT PARCE QUE PERSONNE NE LEUR OFFRE UN EMPLOI.**

Entre 1990 et 1996, le Cameroun a connu une grave crise économique à laquelle furent associées d'autres événements défavorables tels, la dévaluation du franc cfa, la faillite du secteur bancaire ainsi que la compression de la taille de la fonction publique. Ceci toucha la population camerounaise dans son ensemble car fragilisant, à travers les personnes inscrites dans le circuit monétaire qui s'en trouvaient ainsi affectées, le mécanisme de redistribution essentiel à la survie des familles et des communautés.

La femme camerounaise a été particulièrement interpellée par cette situation car, plus que jamais, elle allait devoir se battre pour aider financièrement aux besoins de la famille. L'auto-emploi et la création d'une micro-entreprise allaient devenir souvent, la planche de salut.

Mais, au Cameroun comme ailleurs, les femmes sont exclues des institutions bancaires faute de garanties appropriées. Par conséquent, pour faire grandir leurs affaires, les femmes n'ont d'autres choix que le recours aux usuriers et aux tontines dont les taux d'intérêt ou les contraintes d'utilisation ne tiennent pas compte des besoins ou du rythme de croissance de l'entreprise.

Élément parmi l'ensemble des interventions canadiennes en appui au secteur privé au Cameroun, le projet MPPF participait à la fois de la relance économique et de la réduction de la pauvreté. Plus précisément, il voulait permettre aux femmes de mieux assumer leur rôle économique en renforçant leurs qualités entrepreneuriales et en favorisant la croissance de leurs revenus de façon durable. Pour ce faire, le projet a conduit au développement d'institutions financières coopératives pour les femmes du Cameroun, les CEC-PROM (Coopérative d'épargne et de crédit des promotrices).



*Une délégation de femmes béninoises en visite d'entreprise à la librairie Les Philosophes, dont la propriétaire est membre de la CEC-PROM Mature (Yaoundé)*

Mené par Oxfam-Québec avec l'appui financier de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) d'abord à titre d'expérience pilote dans les villes de Yaoundé et Douala, le projet MPPF a pu s'étendre par la suite en zone rurale dans la localité de Sa'a.

Le développement des CEC-PROM à partir de 1997 posait, à la fois un défi de taille, mais aussi un beau risque. Le but du projet était donc double. Développer des institutions financières coopératives destinées spécifiquement aux femmes pour en faire des structures opérationnelles, rentables, viables et d'envergure. Améliorer les revenus dont disposent les femmes et leurs capacités à faire croître leur entreprise de façon durable.

De nombreux éléments ont aidé les CEC-PROM et le projet MPPF à relever ce défi. D'abord, l'état embryonnaire des CEC-PROM – car il est plus facile de construire sur du neuf que sur du vieux. Ensuite, la présence d'un personnel camerounais doté d'une expérience en micro-crédit acquise durant la phase 1 du projet et la

possibilité de recruter des ressources professionnelles de haut niveau avec une expérience appropriée au fur et à mesure des besoins grandissant de l'institution, se sont avérés des éléments clé pour l'atteinte des résultats devant conduire à l'autoportance.

Par contre, d'autres éléments accentuaient le défi à relever. Peu de modèles camerounais, présent ou passé, pouvaient servir de référence ce qui rendait plus difficile la compréhension puis la maîtrise, par le personnel, les gestionnaires et les élues, de leurs rôles et responsabilités. De plus, dans une Afrique souvent dominée par la fracture ethnique, les CEC-PROM devaient devenir des structures ouvertes et s'employer à élargir leur sociétariat de départ de sorte qu'elles ne soient pas identifiées à un groupe particulier.

Après quatre ans d'existence (à peine trois ans dans le cas de la CEC-PROM Lekie), les CEC-PROM montraient l'évolution suivante.

### Points saillants au 31/12/2002<sup>1</sup>

NOM/CEC-PROM	MATURE	DOUALA	LEKIE
Localité	YAOUNDÉ	DOUALA	SA'A
Début des activités	Sept.1997	Sept.1997	Avril 1999
Revenus 2002 (en \$CAN)	745 000 \$	613 000 \$	164 000 \$
Nombre de sociétaires			
• En début de projet	65	165	175
• Au 31/12/2002	3 158	2 674	819
Nombre total de prêts accordés au 31/12/2002	2 603	1 519	843
Volume total accordé (en \$CAN)	9 millions \$	7 millions \$	1,5 million \$
Encours au 31/12/2002 (en \$CAN)	2,3 millions \$	2 millions \$	0,6 million \$
Dépôts (en \$CAN)			
• En début de projet	67 000 \$	35 000 \$	9 000 \$
• Au 31/12/2002	1,3 million \$	1,7 million \$	0,3 million \$
Fonds canadiens prêtés	1,7 million \$	1,3 million \$	0,7 million \$
Nombre d'employés	16	13	7

(1) Les données prennent en considération les derniers résultats audités à la date de la rédaction de ce document soit celles au 31 décembre 2002.

Dans les pays en développement l'accès des femmes au crédit est de plus en plus considéré comme un instrument clé de la lutte à la pauvreté. En privilégiant le développement d'institutions de microfinance spécifiquement pour les femmes, nous abordions la problématique de l'accès au crédit en nous préoccupant du fait que cette question n'affecte pas les hommes et les femmes de la même manière. Dans beaucoup de milieux, les femmes ont tendance à se retirer derrière les hommes en situation de mixité – s'en remettant à eux pour le leadership du groupe et les décisions – conséquemment, les besoins financiers des femmes sont généralement moins pris en compte. Créées pour permettre aux femmes camerounaises de mieux assumer leur rôle économique par une consolidation de leurs petites entreprises au moyen de l'accès au crédit, les CEC-PROM visent à lever cette barrière importante qui nuit à l'expression du plein potentiel économique des femmes.

Dans la démarche de construction des CEC-PROM comme institution financière rentable et viable, la stratégie retenue qui a consisté à mettre de l'avant le développement des services de crédit au moyen de fonds externes (dans ce cas canadiens), prêtés sur le long terme aux structures, de façon à amorcer une spirale qui, du renforcement des petites entreprises des femmes, permettrait de passer à des revenus accrus pour ces femmes entrepreneures puis à une capacité accrue d'épargne chez ces mêmes entrepreneures, lesquelles épargnes viendraient renforcer l'institution financière dans ses possibilités de répondre de mieux en mieux aux besoins d'emprunts de ses membres sans apport additionnel de fonds extérieurs, cette stratégie retenue donc, porte ses fruits à Yaoundé et Douala, au terme de leur cinquième année d'existence.

Ensemble, elles cumulent près de 3,2 millions de \$ canadiens (1,35 milliard de francs cfa) de dépôts. Aujourd'hui, le rythme de croissance des épargnes dans chacune de ces structures est de l'ordre de 200 millions de fcfa, net, par année, et il devrait passer à 300 millions de francs cfa l'an prochain. Dans une zone rurale comme celle de la CEC-PROM Lekie, cette croissance nette fut en moyenne de 40 millions de fcfa par année durant ses 3 premières années d'existence pour un montant au bilan de près de 350 000 \$ canadiens en dépôts (150 millions Fcfa) par les membres, fin 2002.

Au terme du projet, le présent document veut offrir aux partenaires, bailleurs de fonds et experts du secteur de la microfinance une réflexion qui permette de :

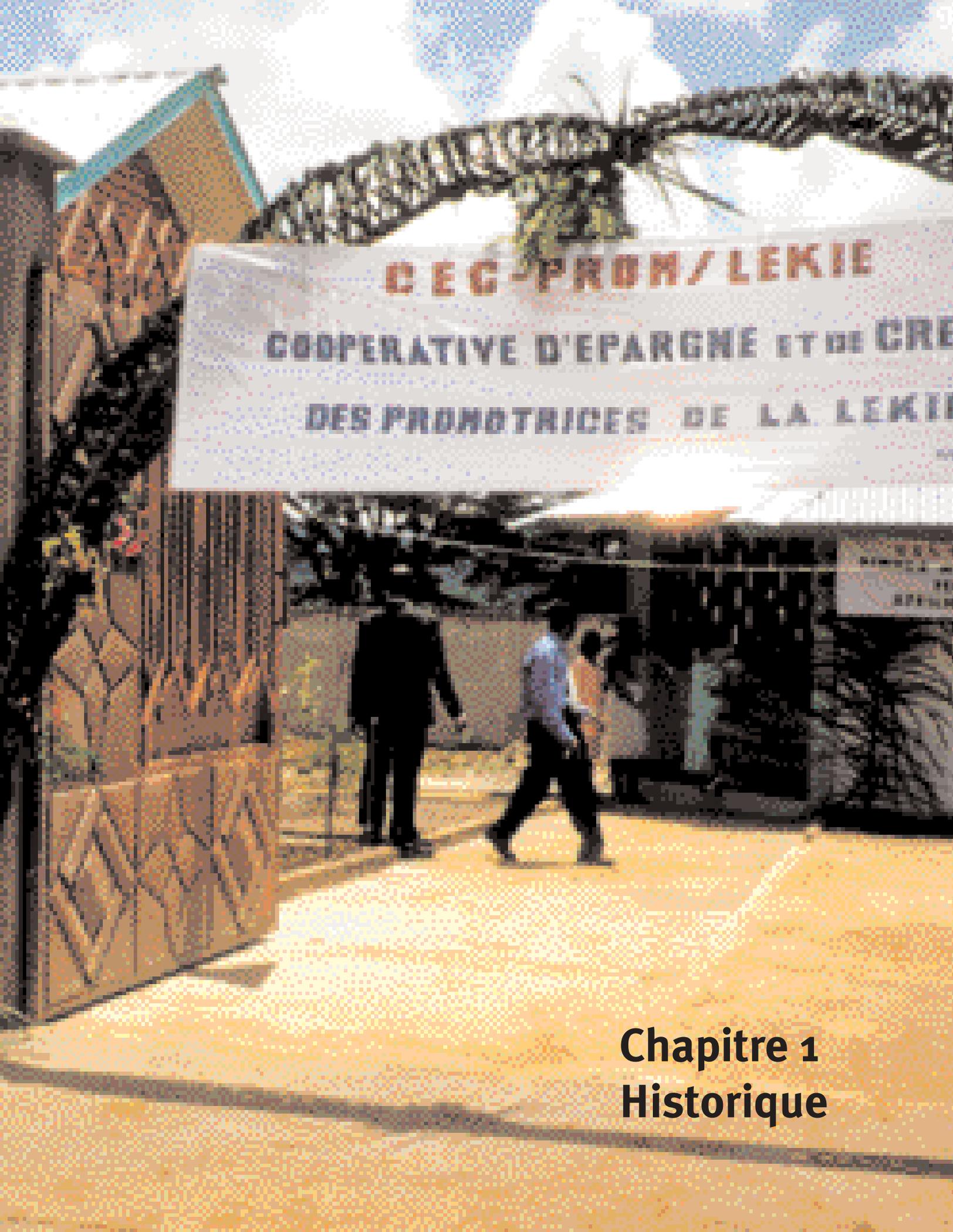
- Systématiser l'expérience
- Élaborer un cadre systémique d'intervention
- Commenter sur les leçons apprises
- Analyser les facteurs clés de succès et les difficultés rencontrées

Comportant sept chapitres et autant d'annexes, il permet, aux chapitres 1 et 2, de retracer l'historique du projet et de préciser les choix qui ont guidé les intervenants en matière de modèle d'appui aux structures de microfinance partenaires. Les chapitres 3 et 4 précisent les différents éléments de la stratégie d'intervention retenue et apportent un éclairage sur la nécessité de lier l'activité de crédit à un certain nombre d'autres services complémentaires pour une meilleure prise en compte du contexte de vie des femmes ainsi que des conditions de développement de leurs micros et petites entreprises.

D'abord mené à titre pilote dans les villes de Yaoundé et de Douala, l'expérience de ce projet fut étendue par la suite dans deux localités rurales. Les difficultés qui y furent rencontrées ont permis de cerner les conditions requises dans un milieu pour assurer la réussite du développement de telles institutions. Le chapitre 5 en fait état.

Finalement les chapitres 6 et 7 permettent de mieux comprendre les mécaniques, financière et de gestion, mises en place dans les CEC-PROM; en particulier celles qui sont garantes de la rigueur et de la discipline sans lesquelles aucune institution financière – peu importe la clientèle ciblée – ne peut envisager sa viabilité à long terme.





**CEC-PRON/LEKIE**  
**COOPERATIVE D'EPARGNE ET DE CREDIT**  
**DES PROMOTRICES DE LA LEKIE**

## **Chapitre 1**

### **Historique**

*Photo verso : Jour d'inauguration  
des locaux à la CEC-PROM Lekie*

## CHAPITRE 1

### Historique

#### 1.1 Des débuts du projet MPPF en 1991 au démarrage de la phase 2

LE PROJET MPPF (MICROS PROJETS PRODUCTIFS EN FAVEUR DES FEMMES) A CONNU TROIS PHASES, MAIS TOUJOURS LE MÊME OBJECTIF: RÉDUIRE LA PAUVRETÉ ET AMÉLIORER LA CONDITION SOCIO-ÉCONOMIQUE DES FEMMES AU CAMEROUN EN APPUYANT LE DÉVELOPPEMENT DE LEURS ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES PAR LE BIAIS DE L'ACCÈS AU CRÉDIT ET DE LA FORMATION EN GESTION DE LEURS AFFAIRES.

À l'origine, le projet est caractérisé par un partenariat avec le ministère camerounais de la Condition féminine (MINCOF). Selon une approche courante à cette époque, le projet MPPF était mené par un personnel provenant du MINCOF sous la gouverne d'un chef de projet canadien et

de son homologue camerounais. Après quelques années, souhaitant accélérer l'atteinte de résultats concrets, le projet décida d'une première réorientation, laquelle eut lieu en 1994.

Elle eut pour but de transférer au chef de projet canadien la pleine autorité de choisir et de recruter le personnel ou les ressources externes nécessaires pour mener les activités du projet. C'est ainsi que le projet MPPF s'appuya sur des ONGs et des cabinets-conseils locaux pour l'analyse des demandes de prêt, l'appui-coaching, le suivi des activités de la promotrice et le recouvrement des prêts. La décision d'accorder du crédit était la prérogative du chef de projet. Toutes les opérations financières liées au décaissement des crédits et à l'encaissement des remboursements étaient menées à partir du siège du projet, par une équipe d'employés locaux, laquelle atteindra jusqu'à une vingtaine (20) de personnes en 1996.

1991	Oxfam-Québec/OCSD démarre le Projet MPPF (Micros Projets Productifs en faveur des Femmes) au Cameroun
1994	1 <sup>ère</sup> réorientation du projet
1995	Du projet MPPF à la création de 9 CEC-PROM
1996-1997	2 <sup>ème</sup> réorientation du projet MPPF
1996	Enregistrement légal de la CEC-PROM Douala (Douala) auprès du ministère de l'Agriculture, organe de tutelle des coopératives au Cameroun
1997	Enregistrement légal de la CEC-PROM Mature (Yaoundé)
6 août 1997	Début de la Phase 2 du projet MPPF sous la forme d'un partenariat avec les CEC-PROM Douala et Mature comme expérience-pilote de développement d'institutions financières pour les femmes
1998	Enregistrement légal de la CEC-PROM Lekie (Sa'a)
6 avril 1999	Démarrage de la Phase 3 : Partenariat avec la CEC-PROM Lekie comme expérience pilote en zone rurale

Entre 1994 et 1996, 600 000 \$CAN de prêts furent accordés aux femmes, avec un taux de recouvrement qui atteindra plus de 85 %.

À l'époque, le Canada faisait œuvre de pionnier parmi les bailleurs de fonds en matière de développement du micro-crédit productif au Cameroun. Ces résultats, quoique satisfaisants, ne pouvaient faire oublier les faiblesses majeures du projet MPPF, vu sous l'angle de la pérennité et de l'autoportance des services offerts.

Le projet était caractérisé par des coûts d'exploitation excessivement élevés – pour chaque dollar affecté au crédit productif, trois autres dollars étaient dépensés pour gérer le crédit et offrir aux promotrices l'encadrement et les services complémentaires assurant le remboursement. À cela s'ajoutaient les coûts de l'assistance technique canadienne pour porter ce ratio à 1 \$ : 8 \$. Une telle structure n'avait donc aucune chance de se rentabiliser et de perdurer suite à un désengagement du bailleur de fonds.

Devant un tel constat, le projet était à la croisée des chemins : ou bien se terminer, ou bien se réorienter pour développer des structures autoportantes.

Tablant sur le dynamisme des femmes camerounaises, le potentiel entrepreneurial du milieu, l'existence d'un réseau de coopératives d'épargne et de crédit structuré autour d'une fédération établie – la CAMCCUL – et l'expérience acquise par un groupe de jeunes professionnels scolarisés associés au projet MPPF durant sa phase 1, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) accepte de poursuivre son intervention en microfinance auprès des femmes du Cameroun par le biais du projet MPPF.

## 1.2 La phase 2 du projet MPPF (la réorientation)

C'est ainsi que fut retenue l'idée de favoriser le développement d'institutions financières pour les femmes à partir du renforcement de structures coopératives, encore embryonnaires à ce stade : les Coopératives d'épargne et de crédit des promotrices (CEC-PROM). Celles-ci étaient issues de divers regroupements de promotrices ayant bénéficié des services de crédit du projet MPPF. En effet, dès 1995, les bénéficiaires du projet MPPF étaient encouragées à se regrouper et à constituer des associations coopératives dans la perspective d'assurer la pérennité du projet. Neuf

coopératives étaient constituées au moment d'envisager une phase 2 au projet MPPF, début 1997. À l'exception de la CEC-PROM Douala, aucune n'avait de statut légal.

L'approche retenue pour la phase 2 s'inscrit en rupture par rapport à la précédente, en ce sens que le projet MPPF devient essentiellement un projet d'appui institutionnel à des organisations à la base – les CEC-PROM – et non plus un projet directement responsable de l'offre de services aux bénéficiaires.

Dorénavant, le projet MPPF délaisse la gestion quotidienne des opérations de crédit et des autres services aux promotrices pour se consacrer 1) au renforcement institutionnel de structures de microfinance – ce qui signifie formation et assistance technique aux structures, supervision et contrôle de leurs activités, gestion de la bonne gouvernance – et 2) au respect des protocoles d'entente et des obligations par les parties concernées – à savoir Oxfam-Québec/OCSD, chaque CEC-PROM partenaire et la fédération CAMCCUL, à laquelle les CEC-PROM sont affiliées.

De plus, le projet devient prêteur aux CEC-PROM des fonds canadiens mis à leur disposition par le bailleur de fonds (l'ACDI) – un montant total de l'ordre 3,8 millions de dollars canadiens.

Suite à ces changements, l'équipe de projet sur le terrain est réduite à trois professionnels : une expertise canadienne à long terme à titre de gestionnaire du projet, ressource-conseil en gestion et en développement organisationnel et coopératif, chargée du suivi/contrôle des systèmes en place dans les CEC-PROM et du respect des conditions des ententes avec la coopération canadienne par ces structures ; un professionnel camerounais chargé de la comptabilité du projet et conseiller aux CEC-PROM sur les questions de comptabilité, de cadre législatif ou de politiques du travail ; et un expert ponctuel canadien spécialiste en finance, système bancaire et organisation d'institutions de microfinance, présent sur le terrain à raison de trois à quatre mois par an. (En leur ajoutant le personnel habituel de soutien – planton-coursier, chauffeur, secrétaire, etc. –, la cellule de projet sur le terrain au cours de cette nouvelle phase du projet MPPF regroupe au total six (6) personnes. Auquel s'additionne le personnel au siège social, lequel est principalement chargé du suivi des engagements envers le bailleur de fonds et de la supervision administrative du projet.)

### 1.3 La phase 2 du projet MPPF (une expérience pilote)

Depuis le début du projet MPPF, en 1991, les préoccupations du bailleur de fonds ont évolué. En effet, dans la première moitié des années 90, on note une préoccupation de plus en plus grande pour la pérennité des interventions menées dans les pays en développement comme le Cameroun. Or, qui dit pérennité dit aussi rentabilité, car comment traiter de la pérennité sans assurer à prime abord la rentabilité financière des activités ou interventions des projets et de leurs partenaires.

Tandis que la phase 1 s'était surtout préoccupée de livrer des services, coûte que coûte, le MPPF phase 2 se devait de prendre en considération les préoccupations de rentabilité des structures partenaires chargées de livrer les services aux femmes bénéficiaires.

La phase 2 apparaissait un défi de taille, mais aussi un beau risque! De nombreux éléments en place pouvaient aider s'ils étaient bien agencés: les CEC-PROM à l'état embryonnaire, le personnel de la phase 1, issu des ONGs et des cabinets-conseils, qui avait développé une expertise en micro-crédit, et le réseau CAMCCUL, en place depuis 25 ans.

La phase 2 du projet MPPF allait devenir un projet pilote d'appui au développement de deux Coopératives d'épargne et de crédit des promotrices (CEC-PROM) exerçant leurs activités dans les centres urbains de Yaoundé et de Douala.

Les villes de Yaoundé et de Douala furent retenues parce qu'elles pouvaient offrir à chaque CEC-PROM qui y était exploité un fort potentiel de croissance du nombre de membres et la masse critique requise pour générer le volume de prêts nécessaire à la rentabilité de chaque structure. De plus, les nombreux secteurs d'activités dans ces villes permettent à la structure de microfinance qui y mène ses activités de réduire son risque de crédits en offrant ses services à une grande diversité des micro-entrepreneures.

Ainsi, si le projet voulait éventuellement pouvoir étendre son champ d'action à d'autres localités plus nécessiteuses mais aussi au potentiel plus difficile à valoriser, il se devait d'abord de réussir en milieu urbain, milieu présentant de meilleures chances de survie.

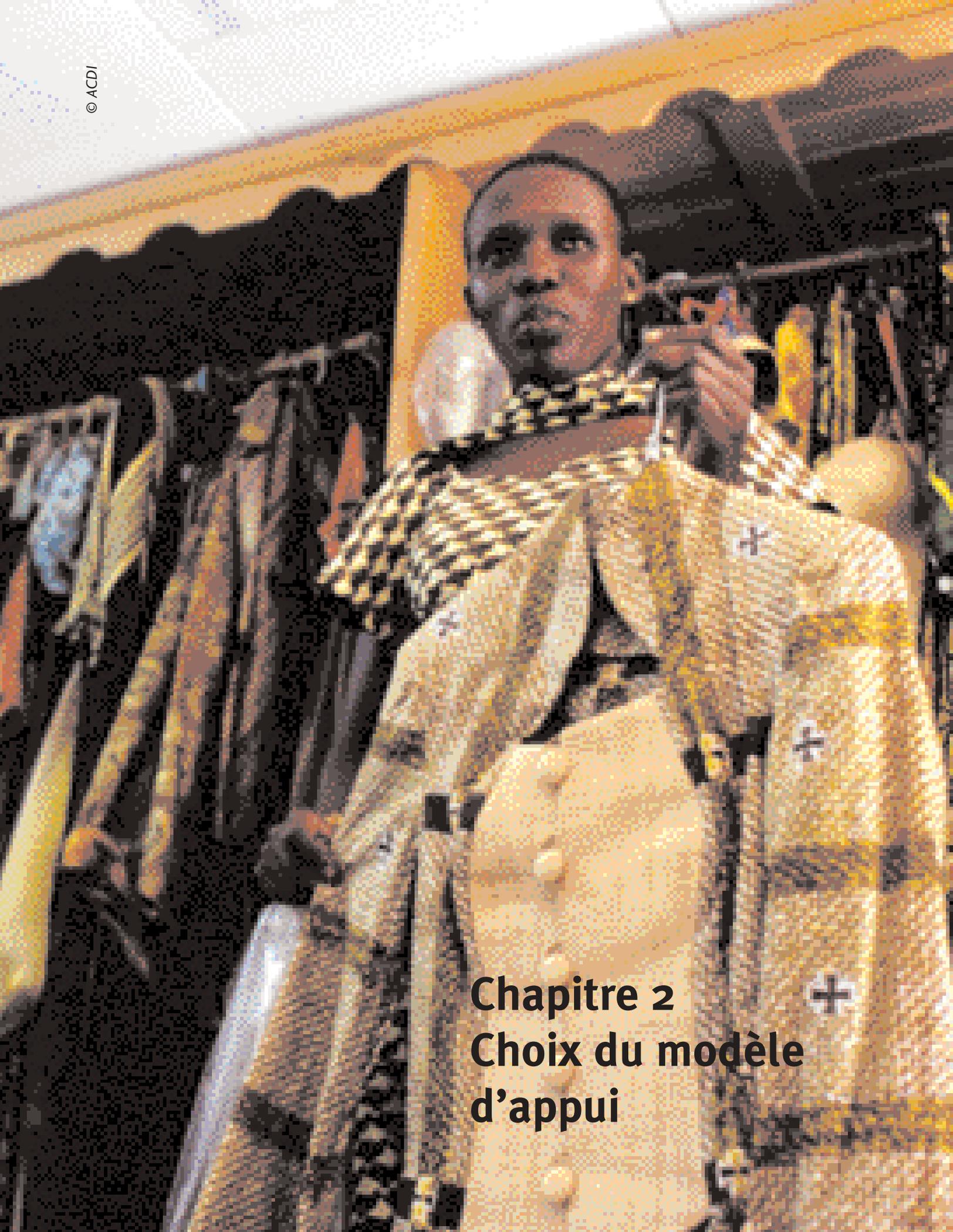
Après à peine une année d'exploitation, les résultats obtenus par les CEC-PROM Mature et Douala offrent des perspectives suffisamment encourageantes pour permettre d'envisager d'étendre l'expérience pilote en zone rurale.

Dès avril 1999, le MPPF phase 3 amorce son appui à deux CEC-PROM desservant les localités rurales de Sa'a (dans la province du Centre) et de Zoétélé (dans la province du Sud). Malheureusement, après quelques mois, le projet se voit obliger de retirer son appui à la CEC-PROM Zoétélé en raison d'importants problèmes de gouvernance – laxisme, abus de confiance et malversation. Fort heureusement, la CEC-PROM Lekie, dans la localité de Sa'a, sait démontrer sa volonté de réussir. La croissance du membership et des épargnes est encourageante, le conseil d'administration et le comité de surveillance essaient – malgré des lacunes – de s'acquitter de leurs tâches de façon sérieuse et responsable.

Toutefois, le recrutement d'un personnel compétent se présente comme un défi de taille. Il est en effet plus difficile de trouver un personnel compétent, bien formé, ayant une discipline appropriée pour occuper des postes en zone rurale. Par contre, la proximité avec Yaoundé (environ une heure trente de route) et la qualité des routes d'accès sont venues atténuer cette difficulté.

## Chapitre 1 Historique

1. L'importance de cerner l'objectif du projet de façon précise et d'avoir une organisation de projet adaptée et orientée sur l'atteinte des résultats.
2. Lorsqu'un projet vise le développement de nouveaux services aux populations, s'assurer dès le départ d'une approche et d'une stratégie qui permettent d'atteindre la pérennité des services au-delà de la durée de vie du projet.
3. Lorsqu'un projet vise le développement de nouveaux services aux populations, viser la création d'institutions qui se spécialiseront dans cette mission et développer leur capacité à le faire. Le renforcement des capacités de structures déjà existantes est plus facile à réaliser si elles en sont à un stade embryonnaire. Le choix de structures établies exige une démarche beaucoup plus lourde. Le projet ne devrait pas être celui qui livre les services.

A woman wearing a patterned headwrap and a matching patterned dress is working on a garment in a workshop. She is holding a piece of fabric and appears to be stitching or sewing it. The workshop is filled with various tools and materials, including a sewing machine and several pieces of fabric hanging from a rack. The background shows a wooden structure, possibly a workbench or a rack.

## Chapitre 2

### Choix du modèle d'appui



*Photo verso : Présentation d'un  
modèle de chez Chrystalix  
Couture, dont la propriétaire est  
membre de la CEC-PROM Douala*

## CHAPITRE 2

# Choix du modèle d'appui

### 2.1 Logique d'autoportance

**LA RECHERCHE DE PÉRENNITÉ DE L'IMPACT DU PROJET MPFF IMPLIQUAIT DANS UN PREMIER TEMPS LE TRANSFERT VERS DES INSTITUTIONS CAMEROUNAISES DE L'OBJECTIF DU PROJET, ET LES PRÉOCCUPATIONS D'AUTOPORTANCE APPELAIENT DANS UN DEUXIÈME TEMPS LE RENFORCEMENT DE CES INSTITUTIONS DE FAÇON À ASSURER LEUR RENTABILITÉ FINANCIÈRE À LONG TERME ET LEUR MATURETÉ ORGANISATIONNELLE.**

Au plan organisationnel, l'atteinte de l'autoportance exigeait un personnel qualifié présentant les qualités requises, des organes décisionnels compétents et capables de rigueur, en mesure de comprendre les défis stratégiques et de les relever en prenant les décisions appropriées dans le but de soutenir la croissance de leur institution. De plus, la pérennité des CEC-PROM devait prendre assise sur leur capacité à développer et à maintenir l'arrimage entre les intérêts des différents groupes au sein de l'institution – personnel, élèves, membres – et les intérêts de l'institution.

Au plan financier, l'autoportance exigeait que les CEC-PROM arrivent et se maintiennent au point où elles allaient couvrir tous leurs frais – coûts d'exploitation, réserves pour pertes sur prêts et frais d'intérêt sur les fonds à leur disposition (épargnes et emprunts extérieurs).

Cette double capacité organisationnelle et financière devait se nourrir l'une et l'autre : parce que l'autoportance organisationnelle existe, l'autoportance financière peut être atteinte et se maintenir; parce que l'autoportance financière est atteinte, on a les moyens de maintenir en place une organisation engagée dans son propre développement, capable, de façon durable, de mobiliser son personnel, ses membres et ses élèves. Sans être une panacée, c'est une condition nécessaire pour y arriver.

### 2.2 Logique des fonds

En élaborant le design de la phase 2, il a été décidé de répartir les besoins des CEC-PROM entre un appui technique et un appui financier.

Dans le cas de l'appui technique, cela prit la forme de subventions indirectes à travers les lignes budgétaires du projet pour la formation et pour les consultants locaux et internationaux.

En ce qui a trait à l'appui financier, cela prit la forme de subventions directes aux déficits d'exploitation et d'apport de capitaux pour l'attribution des prêts.

À long terme, on convenait que le développement des CEC-PROM reposait sur la capacité à mobiliser des capitaux internes (épargnes des membres) et à les rémunérer de façon concurrentielle pour en attirer davantage.

À court terme, il fallait pallier l'absence de capitaux internes par l'apport de capitaux externes. Sur ce plan, plusieurs options existaient :

- La première était de faire don de cet argent aux CEC-PROM et, donc, de les capitaliser. Toutefois, cette option ne semblait pas propice au développement de la rigueur et de la saine gestion.
- La deuxième option, celle qui fut retenue, prévoyait que le bailleur de fonds prêterait aux structures les capitaux nécessaires pour une durée appropriée.

#### Pourquoi un prêt?

Parce qu'il fallait que ces premières caisses pour les femmes deviennent les premières d'une série et non l'unique expérience. Il fallait que les efforts financiers importants consentis par le bailleur de fonds soient le

fer de lance au développement de capacités que les membres et le personnel de ces structures sauront démultiplier. Le rôle du bailleur de fonds était d'allumer le feu, mais il revenait aux CEC-PROM de l'alimenter par la suite pour qu'il grandisse et s'étende à d'autres milieux.

Cependant, jusqu'à ce que les CEC-PROM aient atteint la capacité financière de payer des intérêts, les fonds canadiens étaient prêtés gratuitement. Puis, au fur et à mesure de leur croissance, le taux d'intérêt applicable sur ces fonds passerait progressivement du taux de rémunération de l'épargne des membres pour atteindre le taux payé par les banques commerciales camerounaises sur les dépôts à terme<sup>2</sup>. Toujours dans le but d'être concurrentiel par rapport au marché!

Le coût des intérêts sur le capital est un coût normal qui doit être assumé par toute institution financière. Lorsque les sommes sont aussi importantes qu'elles le furent dans le cas des CEC-PROM, ne pas imputer ce coût aux structures reviendrait à leur permettre de se mal gérer tout en restant à flot.

C'est l'obligation de payer des intérêts et, à terme, de rembourser les fonds canadiens qui obligent ces caisses à acquérir et à maintenir une discipline de gestion pour pouvoir satisfaire leurs engagements financiers envers le bailleur de fonds (prêteur). Sans intérêt à payer sur les fonds à sa disposition, la structure n'a pas à être efficiente!

Quant au remboursement du capital, il devait bénéficier d'une période de grâce estimée au départ à sept ou huit ans, avec la perspective d'un remboursement échelonné par la suite sur une dizaine d'années.

Le remboursement des fonds prêtés redonne au bailleur de fonds les moyens de poursuivre son mandat de développement en mettant cet argent à la disposition d'autres projets. Cela permet d'amorcer ainsi une réaction en chaîne de projets qui se capitalisent les uns après les autres. On sort d'une approche ponctuelle pour entrer dans une approche intégrée et durable.

**L'accès à des fonds sous forme d'emprunt exige dès le départ une discipline et une rigueur dans les opérations. Tout au long de l'existence de l'institution, cette discipline et cette rigueur lui seront nécessaires. La survie à long terme dépend de ces deux facteurs. Il est donc impératif d'inculquer ces principes de rigueur dès le début d'un projet.**

**En d'autres termes, le projet allait donner aux différentes structures les moyens de générer les revenus nécessaires pour atteindre l'auto-portance financière. Mais c'est par leur travail que les structures allaient atteindre la rentabilité.**

Les fonds canadiens représentent donc un prêt à long terme pour les structures, lequel joue le rôle de capitaux permanents sans toutefois constituer des fonds propres de l'institution. Restait à voir, au terme du projet, à qui reviendrait la propriété de ces fonds, mais en aucun cas il n'était envisagé qu'ils deviennent une subvention aux CEC-PROM.

### **2.3 La logique de la rentabilité et de la viabilité**

Pour assurer sa rentabilité, une institution doit se doter d'une structure de revenus solide, et pour assurer sa viabilité elle doit se doter d'une structure capable d'attirer les capitaux et de soutenir la confiance de ses investisseurs – déposants, prêteurs, donateurs.

Cela impliquait de travailler sur deux axes.

Il fallait que la structure puisse générer suffisamment de revenus pour se doter des capacités financières requises par la complexité et la diversité des compétences qu'exigent le financement et l'appui à la micro et petite entreprise. Cela voulait dire avoir les moyens financiers d'embaucher du personnel hautement qualifié, capable d'apprendre de nouvelles techniques et de

(2) Comme il a été expliqué plus haut, la logique du projet est de préparer les CEC-PROM à exercer seules leurs activités, et ce, dans un environnement très compétitif.

les assimiler rapidement, capable d'une gestion rigoureuse et serrée, seule garante d'une rentabilité soutenue. De plus, l'obligation de générer des revenus suffisants implique pour la structure un bassin de clientèle – dans ce cas, une clientèle féminine de micro et petits entrepreneurs – suffisamment large pour générer le volume d'affaires approprié.

En contrepartie, il faut disposer de fonds à prêter suffisamment importants pour répondre à la demande de ces emprunteurs potentiels. Si l'institution financière ne peut pas suivre le développement de l'entrepreneur parce qu'elle n'a pas assez de capitaux à prêter, elle donne de faux espoirs, puis se voit forcée de retirer son appui, laissant à nouveau l'entrepreneur à lui-même. On peut même penser que l'entrepreneur se retrouvera dans un état plus périlleux qu'avant! Alors que sa structure a grossi, l'absence de fonds pour poursuivre sa croissance impliquera non seulement la stagnation de l'entreprise, mais fort certainement son déclin à court terme. Ce constat, d'ailleurs à la source de certains des effets pervers du micro-crédit observés par diverses études auprès des bénéficiaires d'institutions de microfinance, amène à revisiter la terminologie pour mieux rendre compte de la réalité d'institutions comme les CEC-PROM. Ainsi, au lieu de micro-crédit et de microfinance, on parlera plus justement de crédit à la micro et petite entreprise. Le crédit n'étant plus un objectif en soi mais un outil pour le développement de la micro et petite entreprise laquelle est vue comme source d'emplois et de revenus pour les femmes de multiples conditions et donc, de ce fait comme un instrument de la lutte à la pauvreté. D'où aussi la nécessité, de considérer l'appui-conseil et la formation à l'entrepreneur comme des incontournables de l'accès au crédit et donc comme partie prenante des services de l'institution financière.

Les besoins en financement des entrepreneurs étant toujours supérieurs à leur capacité d'épargne, il existe donc pour l'institution un écart à combler. Cette situation n'est pas exceptionnelle en soi. Au Canada, certaines institutions financières desservent une population âgée, essentiellement épargnante, tandis que d'autres en rejoignent une de jeunes ménages, essentiellement emprunteurs. Ces autres profitent de leur appartenance à un réseau (bancaire ou coopératif) pour combler ce besoin en fonds – les institutions en surliquidité permettant à celles qui sont en sousliquidité d'avoir accès à leurs fonds.

**Le projet MPPF est fondé sur la conviction que c'est l'accès aux capitaux qui fait défaut dans les pays en développement et pas nécessairement le coût de cet accès, dans la mesure où celui-ci reste raisonnable.**

Le principal problème de ces structures sera donc d'attirer des capitaux supplémentaires pour répondre à une demande toujours plus grande.

Or, quelles sont ces sources de capitaux? Elles sont et internes et externes.

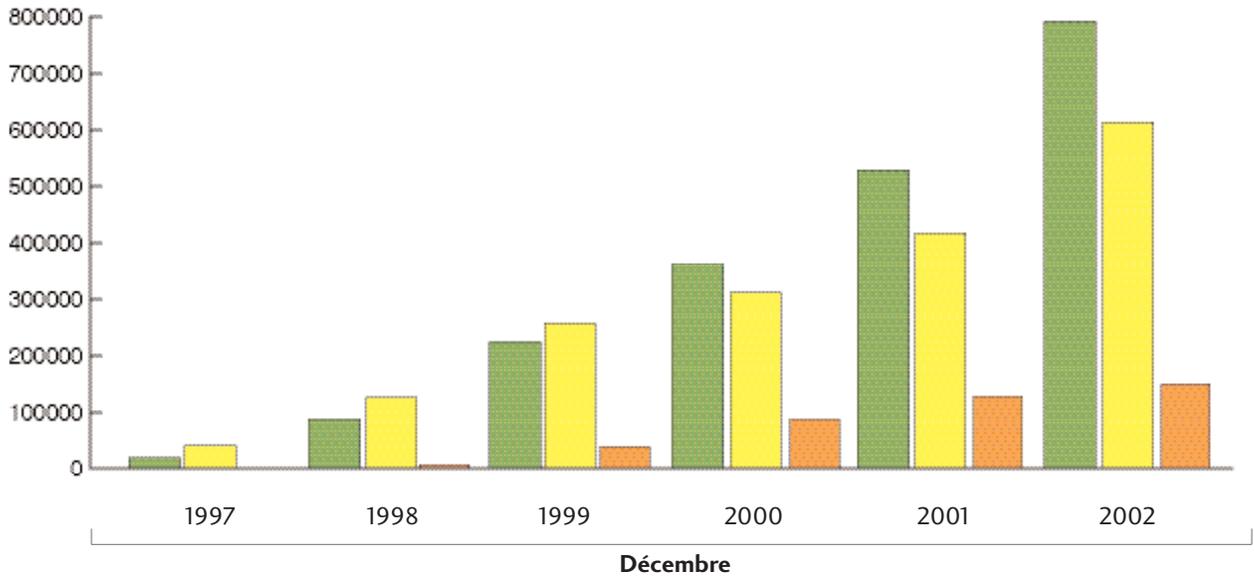
Une structure financière génère des capitaux à l'interne en attirant des dépôts de la part de sa clientèle. À cet égard, les structures créées par le projet ont eu un succès indéniable.

Toutefois, l'expérience des cinq premières années d'exploitation des CEC-PROM montre qu'elles connaissent une demande en crédit toujours supérieure à leur capacité de prêter générée par la seule croissance des dépôts de leurs membres, aussi importante soit-elle.

### Les épargnes et dépôts des membres (en milliers de francs cfa)

Décembre	1997	1998	1999	2000	2001	2002
DOUALA	14 934	87 651	218 084	359 590	526 949	790 321
MATURE	28 940	117 882	253 366	318 178	419 934	611 823
LEKIE	-	4 352	31 681	81 183	124 589	148 411
<b>TOTAL</b>	<b>43 874</b>	<b>209 885</b>	<b>503 131</b>	<b>758 951</b>	<b>1 071 472</b>	<b>1 550 555</b>

## Évolution des dépôts (en milliers de francs cfa)



Il faut donc se tourner vers des capitaux externes. Or, tout prêteur externe ne voudra confier ses capitaux qu'à une structure qui a une rentabilité certaine et une viabilité à long terme assurée.

Voilà en gros les caractéristiques qui sous-tendent le choix du modèle d'appui.

Qui dit viabilité à long terme dit accumulation d'avoirs propres suffisamment importante pour rassurer un prêteur externe. Dans le cas d'une coopérative, qui dit accumulation d'avoirs propres dit création de surplus, donc rentabilité. Car ce sont ces surplus qui, à la fin de chaque année financière, viennent grossir les avoirs propres.

Donc, ces structures sont condamnées à la rentabilité. Sans rentabilité, il n'y a pas d'accès possible à des fonds externes, il n'y a pas non plus de possibilité d'accompagner sa clientèle dans le développement de ses affaires.

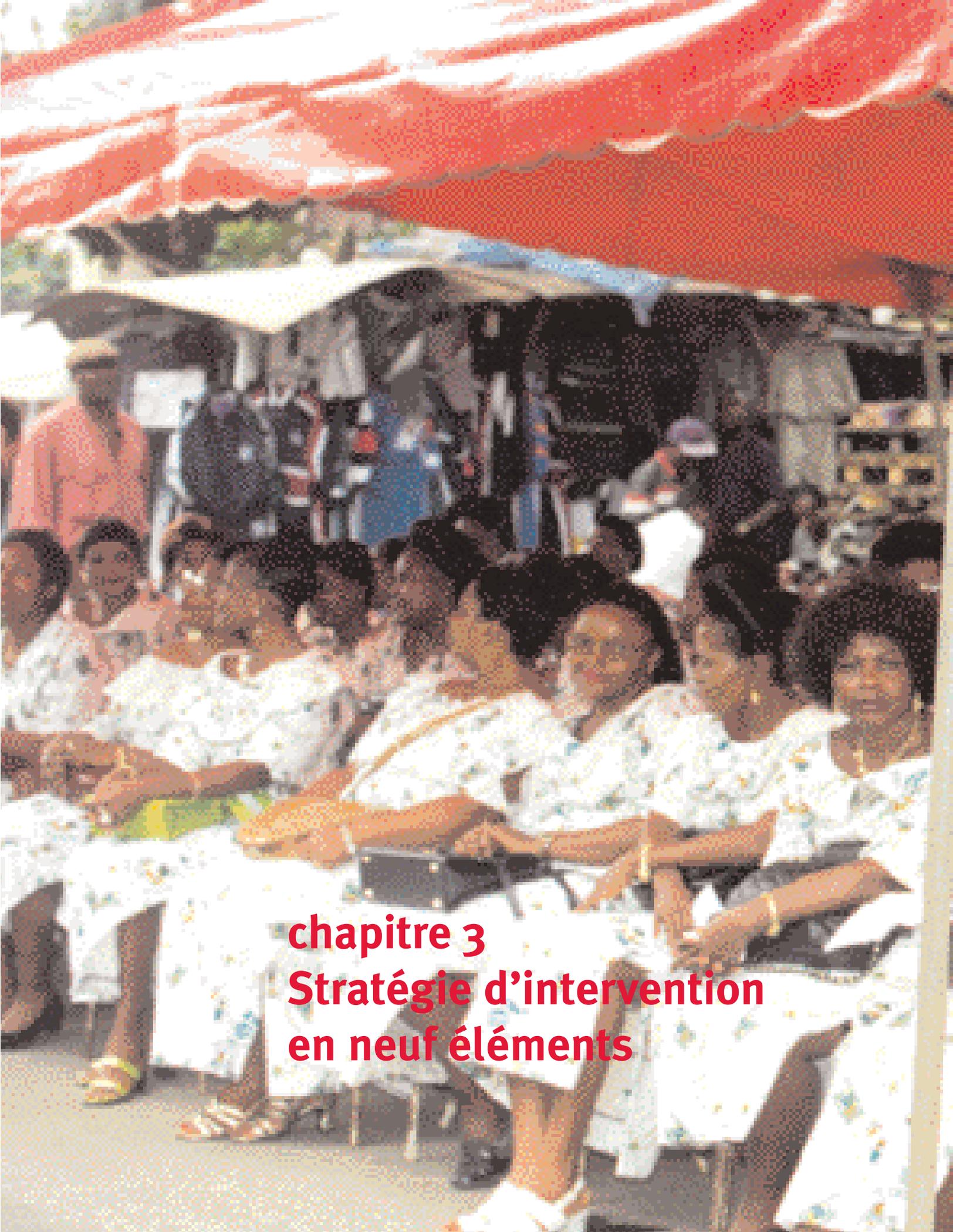
Au cours du projet MPPF, la coopération canadienne, par ses fonds prêtés, a joué le rôle d'une banque centrale pour les CEC-PROM. Elle a aussi joué son rôle d'organisme de développement en prenant les risques qu'aucun prêteur privé n'aurait alors pris, le but étant de mener ces structures vers un niveau de rentabilité et de viabilité susceptible d'inspirer confiance aux prêteurs, créant ainsi les conditions requises pour que les CEC-PROM aient un accès, par elles-mêmes, à des fonds sur les marchés.

## Chapitre 2

### Choix du modèle d'appui

1. Si développer une institution de microfinance relève généralement d'une politique de lutte à la pauvreté, il n'en demeure pas moins que cette action s'inscrit dans une démarche d'appui au secteur privé. Par conséquent, le choix du modèle d'appui doit transmettre ou transpirer les valeurs du secteur privé.
2. Assurer la pérennité d'un projet de microfinance implique le développement des capacités financières (développer la rentabilité) et organisationnelles (développer et renforcer les compétences des personnes et des organes décisionnels) d'institutions qui assureront la livraison des services à long terme.
3. Pour ce faire, il faut s'appuyer sur un personnel compétent, familier avec le secteur privé et ayant développé des réflexes de ce secteur.
4. Dans un projet de développement d'institutions de microfinance, l'aide doit porter sur deux (2) plans: un appui technique, d'une part, et un appui financier, d'autre part. Le premier sous forme de contribution non remboursable; le deuxième, sous forme de prêt.
5. L'intervention de ce projet est fondée sur la conviction que c'est l'accès aux capitaux qui fait défaut dans les pays en développement et non le coût de cet accès, dans la mesure où celui-ci reste raisonnable.





**chapitre 3**  
**Stratégie d'intervention**  
**en neuf éléments**

*Photo verso : Des membres de la  
CEC-PROM Douala en habit de  
fête, le jour de l'inauguration de  
la CEC-PROM.*

## CHAPITRE 3

# Stratégie d'intervention en neuf éléments

### 3.1 Premier élément de la stratégie: s'associer à un réseau local

**UNE INSTITUTION FINANCIÈRE NE PEUT SURVIVRE ISOLÉMENT. IL FALLAIT DONC TROUVER UN MOYEN DE RELIER LES CEC-PROM À DES INSTITUTIONS DÉJÀ EXISTANTES POUR ÉVITER QU'ELLES SOIENT LIVRÉES À ELLES-MÊMES APRÈS LE DÉPART DU PROJET. SANS CELA, IL EST DIFFICILE D'ENVI-SAGER LE DÉVELOPPEMENT DE TELLES STRUCTURES.**

La solution a été de les associer à un réseau local, dans ce cas-ci, la Fédération des caisses populaires coopératives du Cameroun, mieux connue sous son acronyme anglais de CAMCCUL (*Cameroon Cooperative Credit Union League*).

Cette association devait permettre de créer les quatre effets suivants:

- Primo, le lien avec le réseau existant donne accès à l'utilisation des systèmes opérationnels déjà éprouvés par la fédération;
- Secundo, le lien avec la fédération apporte une série de services dont toute institution financière ne peut se passer lorsqu'elle grandit (par exemple, des prêts à court terme pour alléger la pression sur les cash-flow);
- Tertio, avec le rattachement à un réseau vient aussi toute l'organisation d'audits réguliers de ces structures, une condition essentielle au maintien de la rigueur et à la discipline;
- Quarto, à plus long terme, l'autre effet recherché est associé à une sorte de renvoi d'ascenseur: les nouvelles techniques et technologies introduites dans les CEC-PROM pouvaient éventuellement se diffuser dans le réseau, et donc bénéficier à plusieurs caisses si les CEC-PROM étaient membres de CAMCCUL.

#### 3.1.1 La fédération CAMCCUL, un partenaire du projet MPPF dans l'encadrement des CEC-PROM

En vingt-cinq ans, la fédération CAMCCUL avait réussi à regrouper et à coordonner des centaines de caisses ainsi que la collecte et la gestion de l'épargne de centaines de milliers d'épargnants.

Les forces de la CAMCCUL se situaient principalement dans sa capacité à développer chez ses affiliées la connaissance et l'application du fonctionnement coopératif dans la gestion des caisses.

Ainsi, CAMCCUL est en mesure de former les élues et le personnel des caisses sur les rôles et les responsabilités des différents organes de gestion. Pour ce faire, elle possède les outils utiles à la formation des membres des Conseils d'administration et des Comités de surveillance des caisses. La formation se fait soit à travers des séminaires, soit par de la supervision lors des réunions de comités.

Dans le cas de la formation des administrateurs, les séminaires portent sur leurs rôles et leurs responsabilités, sur leur relation avec le Comité de surveillance, sur le contexte légal dans lequel les caisses exercent leurs activités – traitant spécifiquement de la loi coopérative, du processus démocratique de prise de décisions ainsi que des statuts et autres règlements internes.

Pour le Comité de surveillance, les séminaires visent surtout les tâches de contrôle à effectuer au sein de la coopérative, la planification, les méthodes de contrôle et la rédaction de rapports. Quant à la supervision et à la fonction conseil, elles s'effectuent dans le cadre d'une présence quasi permanente du conseiller de la CAMCCUL lors des séances de travail du Comité de surveillance.

Cet encadrement de la fédération fut donc un complément important au travail de développement et d'encadrement de l'expertise canadienne dans le projet MPPF.

Par contre, la complexité des rapports entre les membres des CEC-PROM et les caractéristiques de leurs activités, notamment en matière de crédit à la micro et petite entreprise, ont rapidement mis en évidence l'expérience limitée et les lacunes du personnel de la fédération.

Ainsi, les CEC-PROM, associées au réseau CAMCCUL pour profiter de son expérience, ont peut-être autant contribué à diffuser leur expérience à la fédération.

### 3.1.2 La fédération CAMCCUL, une source de capital à long terme pour les CEC-PROM

Un autre avantage de l'appartenance au réseau CAMCCUL pour les CEC-PROM réside dans le fait que la fédération centralise les épargnes des caisses du réseau. En effet, tout affilié est tenu de déposer 20 % du volume de ses épargnes à la fédération. Pour le membre de la caisse, c'est une sorte de sécurisation de son épargne. Pour les caisses affiliées, ces fonds, administrés par la fédération, leur permettent, si elles en font la demande conformément à la politique en vigueur, d'avoir accès à des prêts pour soutenir notamment la demande d'emprunt de leurs membres.

**« Quant à notre affiliation à CAMCCUL, nos deux institutions ont à gagner d'un rapprochement. CAMCCUL reçoit 20 % de nos épargnes et nous obtenons en retour des prêts de la fédération dans les périodes de forte demande. La grande déficience de CAMCCUL, tout le monde le sait, se trouve au niveau de ses ressources humaines. Si ce problème est résolu, si la vision de la fédération se rapproche éventuellement de la nôtre, les CEC-PROM auront véritablement intérêt à lui demeurer affiliées. »**

*(Extrait tiré d'un entretien avec le directeur de la CEC-PROM Douala)*

### 3.1.3. La fédération CAMCCUL, l'accès à une gamme de services financiers plus complets

Au moment où la phase 2 du projet MPPF démarrait, le réseau CAMCCUL entreprenait des démarches visant à créer une banque au Cameroun. À travers cette banque, la fédération envisageait ainsi pouvoir offrir à ses caisses affiliées des services financiers complets tels les chèques de voyages et l'accès au système de compensation de la banque centrale. Dans un contexte où les coopératives d'épargne et de crédit camerounaises ne peuvent, de par la loi, mener des opérations bancaires ou apparentées, un tel service, en se développant via le réseau, était particulièrement important pour la clientèle d'affaires des CEC-PROM.

## 3.2 Deuxième élément de la stratégie : le taux d'intérêt

Deux approches s'affrontent généralement lorsqu'il s'agit d'établir un taux d'intérêt dans le cadre d'un programme de lutte à la pauvreté. Premièrement, celle qui veut que, les pauvres étant pauvres, on doit éviter de leur faire payer le coût réel de l'activité de crédit et de l'argent. Ce point de vue milite en faveur de taux d'intérêt subventionnés et, aussi bien intentionné qu'il soit, l'expérience a démontré qu'il ne crée pas des structures autoportantes, qui elles seules peuvent assurer aux pauvres la pérennité d'institutions qui sont sources d'un enrichissement social à long terme. Le pays et la population bénéficient certes d'un support provisoire mais, la pérennité ne pouvant être atteinte, les objectifs de développement à court terme se font au détriment des objectifs de développement à long terme.

Car, comme l'illustre si bien le cas de l'entrepreneur qui se retrouve abandonné parce qu'il n'y a plus d'institution financière ou parce que cette dernière est incapable de l'appuyer dans son développement lorsqu'il grandit et que ces besoins d'emprunt s'accroissent, il faut choisir entre l'aide à court terme et le développement à long terme.

Tablant sur la nécessité de mettre en place des institutions durables, le projet MPPF s'est plutôt inscrit dans l'autre approche, celle qui veut que le problème du petit entrepreneur, des femmes en particulier, soit davantage un problème d'accessibilité à l'argent que de son coût.

Ce point de vue fut d'ailleurs largement confirmé dans le cadre d'une enquête<sup>3</sup> menée en 1999 auprès d'un échantillon de promotrices membres des CEC-PROM Mature et Douala. L'étude révélait que les taux d'intérêt pratiqués dans les CEC-PROM étaient jugés par plus de 60 % des répondantes comme moyens à faibles. De plus, ces mêmes répondantes indiquaient que les CEC-PROM avaient remplacé dans une large mesure leur source de financement antérieure, à savoir: la tontine, où 73 % s'y finançaient auparavant contre 30 % au moment de l'enquête; et les usuriers, chez qui 31 % des répondantes trouvaient à se financer contre seulement 3 % depuis la création des CEC-PROM<sup>4</sup>.

Dans les CEC-PROM, le taux d'intérêt a été établi au départ en s'appuyant sur la pratique des caisses du réseau CAMCCUL. Il fut modifié par la suite pour assurer la couverture de tous les coûts d'exploitation compte tenu du volume anticipé d'activités et pour s'adapter au marché selon les types de prêt offerts par les CEC-PROM. Il y a donc, dans la fixation du taux d'intérêt, la recherche d'un équilibre avec la capacité de payer des emprunteurs et le devoir de pérennité de l'institution.

**En fait, le projet avait plusieurs bases de référence.**

**Comme taux plancher, il y avait le taux pratiqué par les banques au Cameroun. Par ailleurs, la réglementation au Cameroun fixe un taux plafond au-delà duquel l'État définit ce qu'il considère comme un taux usuraire. Dans son réseau, CAMCCUL suggère donc un taux variant entre le taux moyen bancaire et le taux maximum fixé par l'État, soit entre 14 % et 24 %.**

**Lorsque le projet a fait une appréciation du seuil de rentabilité des CEC-PROM pilotes (Yaoundé et Douala), le taux initial de 18 % a été retenu (soit 1,5 % par mois) pour le crédit productif. Ce taux fut rajusté à la hausse (1,75 %) en 2001 à la suite d'un déficit important en 2000 ayant pour cause principale le taux de mauvaises créances du portefeuille.**

Il fallait un taux aussi élevé que nécessaire mais pas plus élevé que nécessaire.

**Pour aider à baliser les fluctuations des taux d'intérêt, il convient de se pencher sur les points suivants:**

- **Le premier, la formation des membres, et surtout celle du personnel et des élues, afin que tous comprennent que le taux d'intérêt est un instrument de gestion qui ne se choisit pas arbitrairement; qu'il est appelé à varier pour faire face à des besoins de liquidité et aux coûts d'exploitation.**
- **Le deuxième, le processus budgétaire qui, par protocole et règlement intérieur, ne permet pas de présenter un budget déficitaire à l'Assemblée générale, donc qui assujettit toute variation de taux d'intérêt à l'obligation de rentabilité et de saine gestion.**
- **Le troisième, les critères financiers qui imposent un niveau de rentabilité sur lequel les taux doivent s'aligner. À titre d'exemple, aucune redistribution des surplus sous la forme d'une baisse des taux ne devrait être acceptée avant que les CEC-PROM n'atteignent un ratio d'avoirs propres égal à 20 % de leur actif. Il s'agit là d'un critère soigneusement établi par le WOCCU**

*(World Council of Credit Unions).*

Avec le temps, une fois la rentabilité atteinte, la structure pourra décider de la taille des surplus qu'elle veut générer, et donc moduler ses taux d'intérêt pour atteindre un sain équilibre.

Aujourd'hui, trois principes guident le choix des taux d'intérêts. Ils doivent couvrir la somme des frais de la structure, et notamment le coût de ses mauvaises créances et des fonds empruntés à l'extérieur, ils doivent être conformes aux taux du marché dans le secteur de la microfinance et, finalement, ils doivent permettre d'assurer la croissance des capitaux propres à moyen terme.

(3) AGRO-PME (Mai 1999), *Enquête auprès des CEC-PROM (Yaoundé et Douala) « Connaissance/appréciation des services et impact socio-économique »*, Bureau d'appui de la coopération canadienne, Yaoundé, 24 pages et annexes.

(4) *Les taux d'intérêts pratiqués dans les tontines varient entre 50 % et 120 % l'an.*

En bref, l'ensemble de ces règles limite la possibilité de jouer avec les taux de façon à empêcher les membres de se faire des cadeaux.

Avec le temps, une fois la rentabilité atteinte, la structure pourra décider de la taille des surplus qu'elle veut générer, et donc moduler ses taux d'intérêt pour atteindre un sain équilibre.

Aujourd'hui, trois principes guident le choix des taux d'intérêts. Ils doivent couvrir la somme des frais de la structure, et notamment le coût de ses mauvaises créances et des fonds empruntés à l'extérieur, ils doivent être conformes aux taux du marché dans le secteur de la microfinance et, finalement, ils doivent permettre d'assurer la croissance des capitaux propres à moyen terme. En bref, l'ensemble de ces règles limite la possibilité de jouer avec les taux de façon à empêcher les membres de se faire des cadeaux.

### 3.3 Troisième élément de la stratégie : maintenir un équilibre entre imposer certaines règles ou façons de faire et laisser les gens décider eux-mêmes et expérimenter

Une expérience de l'envergure de ce projet nécessite un cadre, une méthodologie et des règles de départ afin de bien situer les gens par rapport aux attentes des bailleurs et des clients.

Mais par delà le cadre initial, chaque institution, puisqu'elle s'adresse à une clientèle différente, à une géographie et à une sociologie différente, doit être en mesure d'expérimenter, d'innover et de faire ses propres erreurs. L'apprentissage est à ce prix.

Ainsi, il faut maintenir un délicat équilibre entre un encadrement ferme dont le but est de protéger l'argent des épargnantes, celui des prêteurs externes et la viabilité même de l'institution, et la nécessité de permettre à la structure de construire sa propre expérience en faisant ses propres erreurs. De plus, il fallait garder à l'esprit que, si les CEC-PROM étaient des organes juridiquement souverains, le partenariat avec le projet MPPF devait en faire des organes responsables.

Mais expérimentation ne signifie pas permettre n'importe quoi, n'importe quand et n'importe comment. Il faut encadrer les expérimentations ou, plutôt, il faut que le projet montre aux structures comment elles peuvent expérimenter, quelle sera la taille de cette expérience et comment analyser les résultats et en tirer les leçons.

**Le projet a prescrit au départ l'essentiel des politiques, des procédures et des systèmes de gestion en vigueur dans les CEC-PROM, non sans quelques résistances parmi les élues, qui avaient l'impression de perdre leur pouvoir sur la structure et le personnel.**

**Il fallait pallier l'inexpérience des élues et des membres des CEC-PROM en matière de processus de décisions propre à une structure coopérative, il fallait réduire les conflits responsables de lenteurs considérables dans les processus décisionnels et il fallait à la fois afficher une certaine fermeté pour que les délais de réalisation du projet soient respectés tout en évitant de trop bousculer les élues pour ne pas réduire leur enthousiasme face au projet.**

Il est donc opportun de prévoir dans le budget d'un projet de ce type, au titre de la subvention d'exploitation, des sommes qui dégagent une marge de manœuvre, indispensable à une expérimentation plus audacieuse se traduisant souvent par un plus grand risque dans le portefeuille de prêts, donc pertes financières supérieures aux prévisions. Les enseignements à tirer de telles expérimentations sont souvent inestimables; celles-ci permettent de sortir des sentiers battus et d'identifier de nouvelles voies pour le développement.

À titre d'exemple, à Douala et à Yaoundé, les CEC-PROM exercent leurs activités en milieu urbain, lequel favorise une relation d'affaires plus professionnelle entre les membres et leur coopérative. Cela a permis de donner la pleine autorité au personnel sur les crédits, jusqu'à concurrence d'un montant plafond, sans néces-

sairement craindre qu'il soit soumis à toutes sortes de pressions environnantes. Les Comités de crédit de la CEC-PROM Douala et de la CEC-PROM Mature à Yaoundé sont donc constitués uniquement de membres issus du Conseil d'administration parce qu'ils ont un rôle principalement de validation et de contrôle de l'application de la politique de crédit par le personnel, qui, lui, décide des prêts.

Par contre, la culture sociale d'une localité rurale comme Sa'a ne permettait pas de laisser les conseillers la CEC-PROM Lekie avec une telle autorité parce qu'ils seraient devenus la cible de pressions en cas de problème. En raison de ces circonstances, les conseillers de cette coopérative ont la responsabilité de monter les dossiers de crédit, mais toute autorisation de prêt doit être faite par le Comité de crédit, qui est composé de trois élues et de deux conseillers. Travailler sous le couvert d'un comité permet de diminuer le risque qu'un individu en particulier soit attaqué personnellement à l'égard d'une décision. Aussi, en raison du faible niveau de scolarité des membres et des élues à Sa'a, le projet a dû s'adapter aux limites du milieu par le biais d'un plus grand encadrement. Au niveau de la formation en gestion des promotrices, celle-ci est donnée en Ewondo, la langue locale. Bien que plusieurs parlent français, cette

approche facilite leur formation. Dans le cas de promotrices qui ne sont pas lettrées, elles peuvent se faire accompagner soit par leur mari, soit par leur enfant qui les aide à faire la tenue de livres.

En milieu urbain, plusieurs promotrices gèrent leur entreprise et leurs revenus séparément de celui de leur conjoint. Dans une localité comme Sa'a, au contraire, les entreprises sont souvent familiales. Cela a donc nécessité une souplesse dans l'attribution des crédits, sachant qu'en milieu rural le financement de nombre d'entreprises bénéficie souvent aussi aux conjoints. Toutefois, la CEC-PROM Lekie à Sa'a impose certains critères pour s'assurer que l'entreprise n'est pas sous le contrôle voire carrément l'affaire du mari. Par exemple, lors de l'étude d'une demande de crédit, le conseiller en crédit de la CEC-PROM doit s'assurer que la promotrice a un rôle effectif dans l'activité. Ceci oblige le conseiller à visiter l'entreprise pour vérifier entre autres, comment s'établit la relation de travail entre l'homme et la femme.

Ainsi, même sur une question aussi fondamentale que l'attribution des crédits, il y a place à différents modèles tout en respectant l'esprit.



*Un jour d'assemblée générale à la CEC-PROM Lekie*

### 3.4 Quatrième élément de la stratégie : donner au projet un rôle entre contrôle et partenaire

Dans ce type de construction d'institution, le projet doit avoir plusieurs rôles.

#### 3.4.1 Un rôle d'appui-conseil

C'est par son rôle de formation, d'assistance technique et d'appui-conseil que le projet peut le mieux faire valoir auprès des structures appuyées qu'il est là pour travailler à leurs côtés, en respectant leur statut d'organe souverain mais, au besoin, en affirmant aussi son pouvoir de s'opposer à une décision de la structure qui ferait peser une menace financière induite sur celle-ci, interpellant sa responsabilité de protecteur des épargnantes et des fonds mis à sa disposition.

L'aspect formation ne doit en aucun cas être négligé. Il s'agit bien sûr d'une formation pour transmettre à tous une même base et développer une approche et une philosophie communes.

Il s'agit aussi d'une formation continue pour affiner les compétences du personnel et des élues et les amener à un niveau qui puisse leur permettre d'accompagner l'évolution de l'institution. L'absorption de connaissances nouvelles ne peut se faire que progressivement. Sinon, il y a risque de noyer le personnel et les élues dans un déluge de notions qui n'ont de résonance que progressivement. Il faut donc doser la formation et l'introduire au fur et à mesure que l'appropriation des éléments de base permet d'en ajouter et d'en assimiler d'autres.

#### 3.4.2 Un rôle de préfet de discipline

La fragilité de tout un système financier impose une rigueur et une discipline de chaque instant. Les pressions qui sont faites sur le système ont tendance à l'amener dans toutes les directions. Ceux qui font face au quotidien peuvent facilement perdre de vue les objectifs et, surtout, la manière de les atteindre. Il revient donc à un œil extérieur de jouer ce rôle de préfet de discipline quant aux systèmes de gestion et aux règles à suivre. Parce qu'il s'agit là d'un rôle essentiel dont dépend la survie même de l'institution, le projet s'avère le plus apte à jouer ce rôle dans la phase de construction.

On notera qu'au Cameroun le lien liant la CAMCCUL à ses caisses affiliées n'était pas encadré par la loi au moment de réaliser le projet, qu'il reposait sur des responsabilités réciproques généralement mal déterminées, sans véritable pouvoir de sanction en cas de non-respect par l'une ou l'autre des parties.

Cette tâche lui est d'autant facilitée qu'il jouit d'une autorité morale, ayant été l'instigateur du développement de ces structures, et d'une autorité légale de par le contrat qui le lie, en tant que prêteur avec les institutions financières appuyées... et ce fut particulièrement nécessaire dans ce projet en raison du manque d'expérience de la fédération CAMCCUL dans le contrôle de ce type d'institution et des lacunes du cadre législatif et réglementaire.

Ici, ce rôle de préfet de discipline ne peut être joué de façon aléatoire et timorée. L'exemple doit venir d'en haut. Le personnel, le CA et les membres des institutions financières appuyées doivent savoir que le projet, en tant que représentant du bailleur de fonds et prêteur, a des exigences de saine gestion envers les structures et qu'il entend faire respecter ses exigences.

#### 3.4.3 Un rôle de protecteur de l'institution dans son milieu

Toute nouvelle institution financière est sujette à de multiples pressions qui viennent de son milieu ambiant. Plusieurs voudront construire ces nouvelles structures à leurs manières, d'autres voudront en abuser. D'aucuns souhaiteront les dévier de leur vocation initiale alors que certains voudront prendre des décisions qui mettent en danger la viabilité de l'institution.

Seul le projet, par la voie de ses personnes ressources, peut jouer ce rôle de protecteur et assurer aux institutions appuyées une marche continue vers l'autoportance.

Il est donc essentiel que le projet serve de garde-fou.

C'est lui qui, de par son statut de bailleur de fonds, peut établir des lignes de conduite qui permettront de contenir les pressions internes. C'est encore lui qui, de par son statut de coopération internationale, sert de rempart face aux pressions externes.

Aujourd'hui, les CEC-PROM sont parmi les plus importantes structures de leur secteur. Elles généraient en 2001, après 4 années d'exploitation, des revenus de l'ordre de 550 000 \$ à la CEC-PROM Yaoundé, de 500 000 \$ à Douala et d'un peu moins de 150 000 \$ à Sa'a, en zone rurale.

De telles sommes ne sont pas sans attirer les convoitises, d'autant que, jusqu'alors, le statut des coopératives d'épargne et de crédit et les lois les régissant laissaient place à beaucoup d'ambiguïtés, d'interprétations de toutes sortes et évidemment... à des abus dans l'interprétation.

À ce propos, le directeur de la CEC-PROM Lekie indiquera :

« Comme nous évoluons en milieu rural, une grande menace est sans doute l'incompréhension de la structure coopérative par les autorités locales et même par les populations. Les autorités croient souvent que, lorsqu'une structure financière opère dans leur milieu, elles se doivent de garder un œil vigilant sur ses activités commerciales et s'interposer lors de différends internes. Or, une CEC-PROM est une institution privée gérée par ses propres règles et possédant les dispositifs nécessaires pour résoudre et sanctionner ses conflits internes. [...] Le projet aide à garder les autorités à distance, mais il reste cependant préférable de les éduquer pour qu'elles comprennent la nature d'une coopérative, de façon à nous laisser régler nos litiges sans leur intervention. »

#### 3.4.4 Un rôle de défricheur

Par définition, la création d'institutions de microfinance s'inscrit dans un cadre d'innovation. On introduit donc, dans un pays, dans une région, une nouvelle donne pour laquelle souvent les lois et les États n'ont pas encore défini de cadre adapté aux circonstances particulières de ces institutions.

Il faut donc que le projet et le bailleur de fonds ouvrent la voie en ayant des discussions au plus haut niveau avec les instances judiciaires et gouvernementales.

- S'il n'y a pas de cadre juridique pour de telles institutions, il faut que le projet aide à en créer un.
- S'il y a un flou dans la réglementation fiscale, il faut que le projet aide à le clarifier.
- S'il n'y a pas de loi qui permette de faire le recouvrement de mauvaises créances, il faut entamer des discussions et voir comment on peut être l'instigateur d'une telle initiative.



*Coupure de ruban par les officiels des gouvernements canadien et camerounais lors de l'inauguration de la CEC-PROM Douala*

### **3.5 Cinquième élément de la stratégie: utiliser une combinaison de ressources locales et d'experts internationaux**

Il n'est ni souhaitable ni possible que le fonctionnement des institutions financières repose sur des ressources qui ne soient pas locales. Toutefois, il faut avoir recours à un bon dosage d'expertises nationales et internationales pour assurer un bon démarrage et un encadrement serré par la suite.

En effet, l'un des grands défis de la construction de ce type d'institution est de recruter localement des ressources humaines capables d'assimiler les principes de base de la nouvelle institution et, par la suite, d'en

épouser la philosophie et la méthodologie pour en assurer la pérennité. C'est la question clé. Si ce n'est pas possible de trouver suffisamment de ressources compétentes, il faut alors avoir des ambitions plus modestes et redimensionner le projet en prenant en compte cette contrainte. S'il est possible de trouver des ressources de qualité, alors il ne faut pas avoir peur de créer une institution de plus grande taille. Avec des ressources humaines de qualité, on a dès lors les moyens de ses ambitions.

Quand à l'aspect formation continue, celle-ci doit aussi être faite en partenariat avec des experts locaux, l'expertise internationale n'intervenant que pour la formation plus pointue et plus ciblée sur les problèmes particuliers, tels le management, la planification stratégique, la gestion financière.

**Dans l'esprit d'établir des structures qui sauraient poursuivre leurs activités après le retrait de la Coopération canadienne, il était nécessaire de se reposer aussi souvent que possible sur des ressources locales. En procédant ainsi, les CEC-PROM allaient avoir des points de repère dans leur environnement immédiat sur lesquels elles pourraient s'appuyer après le désengagement du projet MPPF. Cela évitait du même coup de donner l'impression que seuls les modèles du projet étaient proposés.**

**La pierre angulaire comme organe d'encadrement opérationnel des CEC-PROM demeure la fédération CAMCCUL. Cependant, les besoins des CEC-PROM ne se réduisent pas à l'appui de CAMCCUL. Les structures ont aussi besoin que leur personnel se perfectionne dans ses fonctions.**

**Le programme d'étude sur la PME dans le cadre de la formation à distance de l'Institut des banquiers canadiens fut d'une grande utilité.**

**En matière de connaissance et gestion coopérative, les élues et le personnel ont eu accès à un autre programme de formation à distance, celui de l'Institut supérieur pan-africain d'économie coopérative (ISPEC), une initiative canadienne de l'Université de Sherbrooke, dont le siège est au Bénin. L'ISPEC agit comme université coopérative dans toute la région de l'Afrique francophone via ses bureaux régionaux, dont un est au Cameroun. Cet institut offre des programmes de formation à distance pour former les élues de structures coopératives. La formation se fait à l'aide de manuels et de rencontres mensuelles avec un représentant régional.**

**Enfin, divers cabinets-conseil camerounais sont venus appuyés le projet par des formations sous forme de séminaires d'une durée de un à trois jours, notamment dans le domaine du leadership et du management par des ateliers portant sur le travail d'équipe, l'analyse de la mission et le développement de sa vision de la CEC-PROM, les notions de délégation, de responsabilité et de pro-activité.**

### 3.6 Sixième élément de la stratégie : éviter de se reposer sur les élites pour plutôt développer l'organisation de la société civile à la base

Ici, nous entrons dans le domaine sociologique.

L'évolution de sa stratégie d'intervention a progressivement mené le MPPF vers un projet d'appui institutionnel à des organisations de la société civile, les CEC-PROM, soit des organisations coopératives gérées par les bénéficiaires/membres eux-mêmes et par leur personnel salarié.

En dehors de la recherche d'une plus grande efficacité du projet pour rencontrer ses objectifs, une telle orientation permet d'organiser et d'appuyer directement les populations à la base en leur donnant les moyens de se prendre en main et, à terme, de participer au processus de démocratisation.

Par ailleurs, comme ce type de projet s'adresse à une classe de gens plus pauvres, il faut se garder de recréer

les schémas sociaux traditionnels, c'est-à-dire les élites locales qui dominent et s'approprient les rênes de ce nouveau pouvoir au détriment des clientèles cibles.

Il faut s'assurer que c'est la base qui bénéficie des services et qui contrôle l'institution.

Il faut donc investir beaucoup de temps et d'effort pour donner aux gens de la base les outils leur permettant de bien contrôler leur institution.

Dans le cas où il n'y aurait d'autres choix que de s'appuyer sur les élites, il est préférable d'en choisir qui ne sont pas bénéficiaires des services offerts de façon à éviter les conflits d'intérêts, d'autant qu'il demeure un fait : l'option coopérative pose un problème récurrent de conflit d'intérêts entre la fonction d'entrepreneur-emprunteur et d'administrateur. Pour l'éviter, elle exige des individus un esprit d'abnégation qui est loin d'exister lorsqu'on est dans un environnement où chacun, d'une certaine façon, lutte pour sa survie.

**Quelques situations vécues durant ces années, notamment à Sa'a dans la Lékie, nous ont permis de constater la force de ces structures comme lieu d'expression de la volonté des populations à la base et comme lieu d'expérimentation des mécanismes de la démocratie participative.**

**Ainsi, la CEC-PROM Lekie joue un rôle qui va nettement au-delà de l'épargne et du crédit à ses membres. Elle est un véritable instrument de changement social. La préoccupation à l'égard de l'emprise des élites sur la population et le sentiment de finalement posséder une institution qui leur était vraiment propre poussèrent les membres de la CEC-PROM Lekie à inclure dans leur constitution le fait qu'aucun membre ne pouvait être admis au Conseil d'administration s'il était dirigeant d'un parti politique ou avait une affiliation politique reconnue.**

**La structure coopérative, parce qu'elle s'appuie entièrement sur la prise en main par les populations elles-mêmes de leur organisation, valorise le pouvoir des populations au détriment de celui des élites traditionnelles, permettant alors aux populations de véritablement grandir comme société.**

**En cela, malgré leurs faiblesses, des coopératives comme les CEC-PROM peuvent être un élément très concret d'une stratégie d'intervention intégrée du bailleur de fonds en matière de bonne gouvernance et de démocratisation.**

© ACIDI



Visite d'entreprise chez madame NTI, couturière, membre de la CEC-PROM Lekie, lors du séminaire régional de l'ACDI sur la microfinance, à Yaoundé, en novembre 2000.

### 3.7 Septième élément de la stratégie : aller au-delà du micro-crédit pour soutenir le changement social qu'il provoque chez l'individu

En effet, les services financiers et de formation offerts par les CEC-PROM affectent autant la vie personnelle des membres que l'exploitation de leurs commerces.

L'accès au crédit, le développement des affaires qui s'en suit et les moyens financiers qui s'y ajoutent pour épargner davantage, ou mieux assurer les besoins des enfants et de la famille, tout cela entraîne chez les femmes des changements dans leur situation au sein de la famille et de la communauté.

« Dans l'environnement camerounais, quand la femme a un revenu, la famille, les enfants, le mari même, en profitent. Parce que les revenus de la femme camerounaise restent bien plus souvent à la maison que ceux de l'homme. Ainsi, à la base, le projet avait autant un soucis social que de lutte contre la pauvreté puisque lorsqu'une femme gagne de l'argent, elle gagne aussi de l'indépendance d'esprit et de décision. »

(Entretien avec le directeur de la CEC-PROM Douala.)

**À ce propos, les femmes indiqueront que ce qui a le plus changé depuis qu'elles sont membres de la CEC-PROM, c'est qu'elles ont acquis, de la part de leur entourage, respect et considération; leur procurant une fierté personnelle et les incitant à respecter leurs engagements. (Question #24)**

**Dans le même temps, elles soulignent fortement que l'expérience associative prise au sein de la CEC-PROM leur a permis de s'investir dans la réalisation des projets au sein de leur communauté, de leur village ou dans des projets plus personnels... de prendre des décisions... ce qui permet un épanouissement personnel et familial. (Question #23)**

*Tiré de Marie-Claude Rioux, Enquête auprès des membres emprunteurs des CEC-PROM Mature, Douala et Lekie, février 2002.*

D'un autre côté, le personnel de ces structures financières, lui aussi, doit être bien préparé à résister aux sollicitations et aux pressions d'un milieu où l'extorsion et les propositions d'avantages en nature ou en argent contre l'attribution de prêts sont des pratiques courantes.

Le projet MPPF est allé bien au-delà de l'encadrement sur le plan technique parce qu'il desservait des milieux où les individus connaissent beaucoup de pressions.

Il devient alors très important, pour le conseiller en crédit notamment, de reconnaître que ces problèmes existent, afin d'aider les clientes à passer à travers ces pressions.

**«Le fait qu'il y ait un côté associatif et le fait que notre structure a des visées sociales de développement qui vont au-delà de générer des profits sont en définitive notre plus grand avantage. On songe à la femme véritablement dans son ensemble, en fait, en quelques occasions, nous avons même agi de conseillers matrimoniaux. Tout ceci constitue un avantage pour nos membres, mais pour le personnel, c'est au contraire un élément très contraignant parce qu'il l'oblige à assumer les rôles de conseillers financiers, psychologues, sociologues, etc.»**

*(Entretien avec la directrice de la CEC-PROM Mature)*

### **3.8 Huitième élément de la stratégie: utiliser la formation à distance**

Il existe toute une panoplie de formation à distance, que ce soit à l'intérieur même des pays ou en provenance des pays donateurs.

Il faut donc faire le recensement de ce type de formation, choisir les plus appropriées et utiliser cette formation à distance comme appoint et comme perfectionnement aux formations sur mesure dispensées par le projet ou la fédération.

Cela a pour effet d'enlever une charge au projet et d'y apporter d'autres compétences qui viennent s'inscrire en complémentarité à celles du projet.

De plus, le recours à des programmes de formation à distance offre plusieurs avantages par rapport aux séminaires ou aux cours en salle. D'une part, ces programmes sont significativement moins chers pour l'institution, ce qui permet donc la formation d'un plus grand nombre de participants à l'intérieur de la même enveloppe budgétaire et, d'autre part, ils permettent aux participants de progresser à leur rythme.

Le projet s'est appuyé sur trois programmes : PAMEF, PACEF et IBC.

Le programme PAMEF a été développé par l'ISPEC et est animé par CAMCCUL. Le programme, d'une durée approximative de huit mois, s'adresse aux employés des caisses et renforce leur connaissance de la gestion et de la structure coopérative. Il apparaissait important que les employés des CEC-PROM comprennent le fonctionnement des coopératives et qu'ils soient sensibilisés à la spécificité de la structure coopérative. La clientèle des CEC-PROM étant simultanément propriétaire de la structure, cela exige du personnel une relation particulière avec la clientèle. Le coût de la formation est assumé par chaque CEC-PROM (en tant qu'employeur) à même son propre budget annuel de formation du personnel.

Le PACEF, autre programme élaboré et diffusé par l'ISPEC, s'adresse aux élues et s'étend sur une période de quatre mois par module. Le programme est divisé en quatre modules : 1) la gestion coopérative, 2) l'organisation coopérative (structure, loi et CA), 3) l'entrepreneuriat coopératif présentant la coopérative comme entité économique et 4) la comptabilité des coopératives. Le coût de la formation fut tantôt pris en charge par le projet lors de la formation de la première cohorte d'élues, puis par les membres eux-mêmes pour leur propre formation. Ces cours sont identifiés par les CEC-PROM comme un critère d'admissibilité pour se porter candidate à un poste au CA ou au Comité de surveillance.

Le programme de l'IBC (Institut des banquiers canadiens) s'adressait au personnel professionnel – la direction, les conseillers en crédit et le comptable en chef. Le programme offre des cours très spécialisés sur la fonction financière et de crédit et sur la connaissance de l'environnement des entreprises. Les frais de ces formations étaient partagés entre le projet, l'employeur et l'employé. Avec le retrait du projet, cela demeure partagé, employeur-employé.

### 3.9 Neuvième élément de la stratégie: la durée de l'intervention

La durée doit se définir en fonction de deux paramètres : l'un financier, l'autre institutionnel.

Sur le plan financier, il faut noter que dans ce type d'expérience la rentabilité financière n'est atteinte qu'après cinq ans. Il est clair qu'on ne peut pas laisser ces institutions à elles-mêmes avant qu'elles soient rentables. Donc, la période minimum d'intervention semble être de cinq ans.

Au terme de cette période, le type d'intervention doit cependant changer.

Car la rentabilité financière ne signifie pas viabilité financière, et encore moins pérennité institutionnelle.

On peut en arriver à générer des profits parce que les systèmes opérationnels sont bien rodés ou que le personnel est bien formé, alors que l'institution (le conseil d'administration, le management, le membership) n'est pas encore assez mature pour se prendre complètement en main. Ainsi, un retrait prématuré du projet entraînerait une dégradation rapide de l'institution.

Il faut donc donner à l'institution et à ses intervenants le temps adéquat pour assumer et jouer pleinement leur rôle de gardien et de protecteur de l'institution. Voilà des notions difficiles à intégrer dans des sociétés où

chacun essaie de tirer le plus d'avantages possibles dans le plus court laps de temps, peu importe ce qu'il advient de l'institution.

Pour atteindre cette maturité institutionnelle, il faut compter un autre quatre ou cinq ans, voire plus dans des sociétés où les formes sociales sont moins élaborées – ou s'il n'y a pas eu, comme dans ce projet, une phase préparatoire (phase 1) qui a permis de jeter certaines bases à partir desquelles on peut construire.

On parle donc d'une intervention d'une durée de 8 à 10 ans.

**La mise en place d'une institution de micro-crédit doit être envisagée sur une période variant entre 5 et 10 ans.**

**De plus, on ne peut commencer à considérer le désengagement d'un projet avant que deux seuils critiques soient atteints : 1) il faut que la structure ait atteint et maîtrisé son seuil de rentabilité; 2) il faut que le personnel et les élues aient maîtrisé leurs fonctions et leur capacité à anticiper l'avenir de leur institution.**

Évidemment, le niveau d'intervention sera plus lourd au cours de la première période de cinq ans que lors de la deuxième. Il s'agit de doser l'intervention et d'amorcer une sorte de retrait progressif dans la deuxième partie.

Ainsi, dans les CEC-PROM Mature et Douala, le personnel avait acquis les compétences techniques en matière de micro-crédit au terme de leur quatrième année d'exploitation. Cependant, de nouveaux problèmes liés à la croissance de l'institution interpellent cette fois leurs compétences en matière tant de gestion de personnel que de capacité à anticiper l'avenir. Il s'agit là

d'un nouveau palier de difficultés pour lequel l'absence d'expérience antérieure exige qu'ils soient guidés.

Du côté des organes élus, les lacunes sont plus marquées. Parties plus démunies que le personnel professionnel pour faire face à la gestion d'une institution financière, les élues sont confrontées à ce stade à une structure dont la nature et la complexité leur échappent encore<sup>5</sup>.

La structure coopérative créant à bon escient un rapport de force entre la direction et le Conseil d'administration, les élues sont trop souvent incapables de l'exercer judicieusement: ou bien elles laissent trop le champ libre à la direction par complaisance ou par manque de compréhension des problèmes et des enjeux, ou bien, se sachant propriétaires de la coopérative, elles veulent renverser la direction lorsque ses recommandations ne lui plaisent pas.

Cette situation n'est pas sans créer des tensions fortes au sein des CEC-PROM et en appelle à un guide et à un arbitre externe.

(5) C'est une réalité qui n'est pas exceptionnelle. Dans les coopératives d'épargne et de crédit, même au Canada, ce sont généralement le directeur et le personnel professionnel qui dirigent les caisses et non le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration demeure en pratique un organe consultatif orientant le directeur par rapport aux préoccupations de la clientèle.

« Le principal inconvénient du modèle coopératif est un problème de gouvernance : la dualité du pouvoir et les tensions qui en découlent.

[...] Dans le système coopératif, chaque membre est en même temps propriétaire de la structure. Des tensions se manifestent alors, au quotidien, parce que certaines vérités qui devraient être dites sans ambiguïté à un client doivent être dites avec plus de diplomatie à un propriétaire. »

*(Entretien avec le directeur de la CEC-PROM Douala)*

Ou, comme l'exprime le directeur de la CEC-PROM Lekie : « Il est difficile pour les membres de se mettre dans la position à la fois de promotrices et d'employeurs. Elles sont des employeurs qui deviennent des promotrices lorsqu'elles sollicitent des crédits. La distinction de ces rôles est parfois ambiguë. Tantôt l'employé doit faire montre d'autorité vis-à-vis de la promotrice qui emprunte... mais elle est en même temps son employeur... De plus, une promotrice [...] élue [peut] [...] être tentée d'user de son influence pour s'arroger quelques privilèges du fait de sa position administrative. Ce type de relation exige énormément de tact [pour le personnel]. »

*La signature du contrat de prêt*



© ACDI

## Chapitre 3. Stratégie d'intervention

1. S'associer à un réseau local pour profiter d'effets de levier et offrir aux organisations appuyées des perspectives de continuité au-delà de la durée du projet.
2. Fixer les taux d'intérêt sur les prêts aux femmes en tenant compte du marché et des besoins de rentabilité de la structure et habituer le client à ces taux dès le départ.
3. Laisser place à l'expérimentation mais à l'intérieur d'un cadre clairement établi où les règles qui guideront le partenariat entre le bailleur et l'institution sont formalisées dans un protocole entre les parties.
4. Pour éviter les dérives, le projet doit pleinement assumer ses responsabilités et ses rôles d'appui-conseil, de préfet de discipline, de protecteur de l'institution et des fonds.
5. Maintenir un bon dosage d'expertises locales et internationales et combiner leur action à de la formation à distance.
6. S'assurer que c'est la base qui bénéficie des services et contrôle l'institution.

La plus grande leçon apprise, c'est que, en mettant des structures de micro-crédit sur pied, il n'y a pas de principes sacro-saints et immuables qui doivent impérativement être, utilisés, dans la construction d'un tel édifice ou de tous les édifices.

Maintes fois, il a fallu inverser, voire renverser, les assises sur lesquelles nous avons construit un système ou l'autre afin d'accommoder une situation rurale versus une situation urbaine.

Souvent, il a fallu repenser certains services compte tenu du caractère sociologique différent d'une institution par rapport à une autre.

Le modèle CEC-PROM est capable d'ajustement en fonction des milieux.





**Chapitre 4**  
**Les services aux femmes promotrices**  
**et le développement des femmes**

*Photo verso: des membres de la CEC-PROM  
Douala devant le stand d'une promotrice lors  
des journées d'activités entourant la fête du 8  
mars 1998.*

## CHAPITRE 4

# Les services aux femmes promotrices et le développement des femmes

### 4.1 Lier le crédit à l'épargne

**UN DES ÉLÉMENTS CLÉS DE TOUT LE PROCESSUS DE MICRO-CRÉDIT EST D'ASSOCIER L'ÉPARGNE AVEC LE CRÉDIT. IL FAUT DONC QUE TOUTE POLITIQUE DE CRÉDIT SOIT ACCOMPAGNÉE DE RÈGLES ET DE MÉCANISMES CLAIRS EN MATIÈRE D'ÉPARGNE.**

Dans le cas des CEC-PROM, deux types d'épargne obligatoire ont été mis en place et associés à l'attribution de crédit comme partie prenante de la politique de crédit: 1) l'épargne préalable au crédit et 2) l'épargne mensuelle concomitante au remboursement du prêt.

#### 4.1.1 L'épargne préalable

Elle est associée au montant que l'emprunteur doit épargner progressivement dans son compte à la CEC-PROM avant de faire une demande de prêt. Au fil du temps, les CEC-PROM se sont faites plus exigeantes sur ce plan, de telle sorte que l'épargne préalable accumulée progressivement est aujourd'hui une condition nécessaire à l'obtention d'un crédit.

Bien qu'au départ l'épargne préalable n'ait pas été prévue comme condition d'accès au crédit, les CEC-PROM Mature et Douala en ont introduit l'obligation après six mois d'activités. Elle fut établie à 10% du montant du prêt. Trois raisons militaient en ce sens:

- 1) Il fallait stimuler la croissance de l'épargne au sein de structures, vues alors par la clientèle comme organismes de crédit, pour initier un développement à long terme qui soit financé par des ressources internes.
- 2) Il fallait ralentir la demande de façon à freiner l'explosion de la charge de travail et permettre aux CEC-PROM de se réorganiser pour y faire face.

- 3) Et il fallait diminuer la pression sur les liquidités pour améliorer la qualité du service aux membres.

Puis, au début de 2001, l'épargne préalable est devenue un élément clé de la stratégie de contrôle des pertes sur prêt en servant de garantie liquide au moment de l'attribution du crédit sous la forme d'épargne bloquée en compte.

Toujours dans le but de maintenir l'accès au plus grand nombre, l'épargne obligatoire est calculée selon une progression en forme d'escalier – un plus grand pourcentage étant exigé lors d'un deuxième ou troisième prêt. Ainsi, ce pourcentage varie de 15% à 25% ou 35%, selon que le membre en est à son premier, deuxième ou troisième prêt. Quant aux prêts sociaux accordés par les CEC-PROM, ils ont leurs propres exigences sur ce plan: un tiers d'épargne préalable.

Si l'impact du premier prêt a réussi, la promotrice aura les moyens d'accumuler une épargne obligatoire préalable plus importante pour les prêts suivants.

De plus, l'expérience a démontré que c'est souvent lors du troisième ou du quatrième prêt que la promotrice se trouve en difficulté financière, et encore plus souvent lorsqu'il ne reste que le tiers du prêt à rembourser. On peut attribuer ce phénomène au fait que la croissance de l'entreprise a souvent été plus rapide que la progression des capacités de gestion de la promotrice. Une garantie liquide plus importante à ce stade permet de mieux protéger l'institution financière – cela va de soit – mais aussi la promotrice. En effet, la base du prêt étant mieux couverte par l'épargne, la promotrice peut rencontrer ses obligations de crédit sans avoir à grever son fonds de roulement, lui donnant la marge de manœuvre nécessaire pour redynamiser son entreprise.

#### 4.1.2 L'épargne mensuelle concomitante au remboursement du prêt

Là encore, l'expérience du projet MPPF et des CEC-PROM a évolué dans le temps. Dès la phase 1 du projet MPPF, les mensualités comprenaient, outre le remboursement du capital et des intérêts, une épargne obligatoire qui totalisait 9 % du montant du crédit à la fin des paiements. Cette pratique fut transférée aux CEC-PROM au moment où elles se mettaient en place. Depuis janvier 2001, l'effort exigé des emprunteurs des CEC-PROM est passé à 1 % du montant du prêt par mois. Voilà qui vient renforcer la garantie et assurer de meilleures assises à la promotrice par la suite.

Outre la garantie qu'elle représente, l'épargne mensuelle est un moyen d'éduquer les promotrices à se constituer des fonds propres de plus en plus importants de façon à donner une assise plus solide à leur entreprise, car on ne construit pas une entreprise seulement sur le crédit; il faut la combinaison crédit et fonds propres pour permettre une croissance durable, qui ne soit pas qu'un feu de paille risquant de s'éteindre aux premiers signes de tourmente.

Dans l'ensemble, les membres des CEC-PROM y voient de nombreux avantages et ne trouvent pas cette exigence particulièrement contraignante<sup>6</sup>.

#### 4.2 Lier crédit productif et crédit social

La femme n'a pas que des obligations financières liées à sa petite entreprise; elle doit aussi prendre en main l'essentiel des dépenses familiales. Cela veut dire qu'il y a des périodes dans l'année où elle est plus sollicitée financièrement que d'autres (les cas de maladie d'un membre de la famille, les rentrées scolaires, les décès, etc.).

Or, lorsque ces besoins ponctuels se font sentir, la femme aura tendance à piger dans son fonds de roulement les sommes d'argent nécessaires à ses besoins familiaux, ce qui aura pour conséquence fâcheuse d'assécher le fonds de roulement et de mettre en danger le développement, voire la survie de son entreprise.

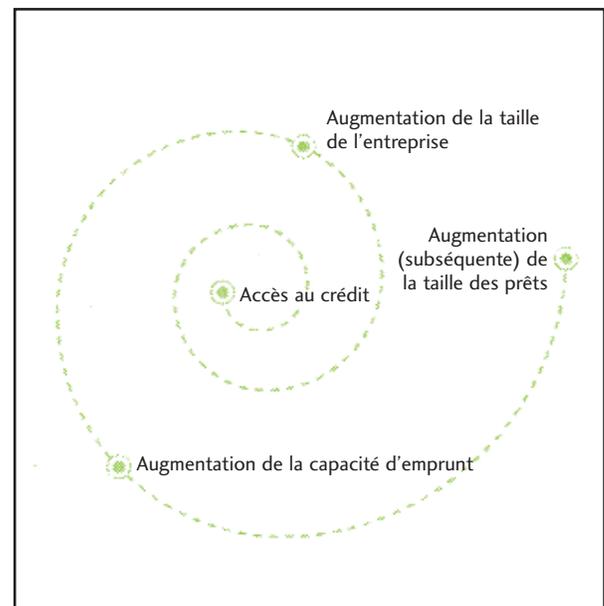
Pour pallier ce problème, il faut prévoir des petits crédits sociaux, lesquels permettent à la femme de faire face aux besoins familiaux ponctuels sans assécher le fonds de roulement.

Ainsi donc, dans les CEC-PROM, le prêt social vient en complémentarité du prêt productif et peut être cumulé avec ce dernier.

#### 4.3 Lier crédit et formation en gestion

Il faut rappeler que le but ultime du crédit à la micro et petite entreprise est d'assurer le développement rapide, sur des bases saines. Or, pour ce faire, il faut lier le crédit à une formation en gestion de qualité pour donner aux promotrices les moyens de mieux gérer leur entreprise, ce qui se traduira par une expansion plus rapide et plus soutenue des activités économiques de la femme. Les institutions de micro-crédit doivent donc aussi être des écoles de formation pour l'emprunteur-entrepreneur.

Par conséquent, l'accès au crédit stimule le développement des entreprises – et qui dit développement dit augmentation de la taille de l'entreprise, augmentation de la capacité d'emprunt et augmentation subséquente de la taille des prêts.



(6) Voir les questions 18 et 20 de l'enquête en annexe, dirigée par Marie-Claude Rioux auprès d'un échantillon représentatif d'emprunteurs des CEC-PROM Mature, Douala et Lekie dans le cadre de la préparation de ce « Bilan de l'expérience du projet MPPF » (Février 2002).

L'analyse que font les directeurs de l'évolution de leurs services de crédit et de leur clientèle va dans ce sens.

« La [taille] moyenne des prêts a progressé depuis le début de nos services. La CEC-PROM tend beaucoup plus vers la petite entreprise et non plus [seulement] vers la micro-entreprise. Cette montée de la moyenne des crédits s'explique parce que malgré que le tiers des prêts sont octroyés à de nouveaux membres recevant des microprêts, il demeure que le reste des prêts est dû à un renouvellement d'emprunt des demandeurs ayant déjà bénéficié d'un premier crédit. »

(Entretien avec le directeur de la CEC-PROM Douala)

Ceci n'est pas sans risque. L'analyse du taux élevé de mauvaises créances au cours de la troisième année d'activités dans les CEC-PROM permettait de constater que près de la moitié des promotrices défaillantes en étaient à leur troisième ou quatrième prêt à la coopérative.

Aussi, si les promotrices formées conviennent en majorité de la contribution positive des cours en gestion<sup>7</sup>, il demeure que le service en formation n'est généralement pas demandé par l'ensemble. Par conséquent, les CEC-PROM ont été amenées à l'imposer comme condition préalable au crédit; tantôt de façon incitative comme à Douala, tantôt de façon plus directive comme à la CEC-PROM Mature (Yaoundé) ou à la CEC-PROM Lekie<sup>8</sup>. L'annexe 3 offre un aperçu du programme de cours offerts par les CEC-PROM.

**Les CEC-PROM proposent une approche intégrée du travail du conseiller en crédit allant de l'octroi du crédit, en passant par la formation en gestion et jusqu'au suivi-conseil. C'est l'intégration de ces différents volets qui permet une accélération du développement de l'entreprise et des capacités entrepreneuriales de la promotrice.**

#### 4.4 Lier diversité des crédits à diversité des besoins et diversité de la clientèle et du milieu

L'expérience a démontré qu'il ne peut y avoir un seul type de crédit pour répondre à tous les besoins de la cliente.

« Même si les CEC-PROM ciblent les femmes, nous ne pouvons pas ignorer que celles-ci sont au sein d'une famille. Bien souvent, les mêmes promotrices, tout en veillant à la rentabilité de leur entreprise, doivent aussi subvenir à des besoins familiaux. Les CEC-PROM financent alors par le biais de crédit social les soins médicaux, les frais de scolarité... »

(Directeur CEC-PROM Lekie)

La meilleure façon de les développer est de définir au démarrage un certain nombre de produits de crédit mais, par la suite, il faut apprendre de la clientèle et ainsi découvrir la meilleure façon de les accommoder.

Il faut prévoir des crédits à court terme pour les besoins en fonds de roulement et, à plus long terme, pour le financement des équipements, comme il faut prévoir des prêts à très courte durée pour le financement des bons de commande. Chacun de ces types de prêts doit faire l'objet d'une étude afin de déterminer l'impact et la rentabilité de ce prêt. On peut par la suite établir les taux d'intérêt en fonction de la rentabilité.

Il est clair qu'il y a une multitude de besoins et qu'il faut donc une multitude de produits pour bien répondre à ces besoins.

À ce sujet, voyons comment les directeurs parlent du développement des services dans leurs structures respectives après quelques années d'activités.

(7) Se référer à l'enquête, présentée en annexe, dirigée par Marie-Claude Rioux auprès d'un échantillon représentatif d'emprunteurs des CEC-PROM Mature, Douala et Lekie dans le cadre de la préparation de ce « Bilan de l'expérience du projet MPPF » (Février 2002).

(8) La CEC-PROM Douala offre à ses emprunteurs un taux bonifié de 0,5 % l'an pour chaque cours en gestion de la coopérative suivi par le membre avant l'obtention de son crédit productif. Dans les cas de Mature et Lekie, l'analyse de la demande d'emprunt est conditionnée par le fait d'avoir suivi deux des cinq cours en gestion offerts par la CEC-PROM.

« La CEC-PROM Douala réfléchit depuis six mois sur les moyens d'atteindre les femmes des niveaux économiques les plus précaires, comment leur offrir un service qui leur est adapté et de quelle façon faciliter les conditions d'adhésion. Fruit de l'initiative de la CEC-PROM de cibler et de développer ce segment, le programme FADE (Femme Active Démunie Économiquement) a été mis sur pied. Celui-ci est en opération depuis mai 2001 et s'efforce de cibler le segment des femmes aux revenus les plus faibles et qui, à la limite, gèrent leur fonds de roulement au jour le jour.

Finalement, en ce qui concerne les prêts à terme, la CEC-PROM Douala n'envisage pas pour le moment d'aller au-delà de la durée maximale de ses prêts productifs qui est actuellement fixée à trois ans. D'une part, dans le contexte financier camerounais, très peu de structures, pour ne pas dire presque aucune, accordent des prêts de si longue durée et d'autre part, la CEC-PROM a encore beaucoup à apprendre avant de bien maîtriser le crédit, alors la prudence exige de ne pas trop s'aventurer au-delà de ce qui est gérable à ce stade de développement.

Aussi, les CEC-PROM urbaines Yaoundé et Douala seront appelées inévitablement à ouvrir des succursales, ne serait-ce que pour collecter l'épargne. À mon sens, ce serait des succursales très simples, dans un premier temps, avec deux à trois employés pour enregistrer les dépôts, mais le service crédit restant une décision du siège. De plus en plus, la ville de Yaoundé s'étend. Conséquemment, certaines femmes vivent très loin et ne viennent pas épargner simplement parce qu'elles ne peuvent pas venir. En somme, les CEC-PROM devront aller vers le marché.

L'essentiel à ce stade demeure de développer et de se professionnaliser dans les segments ciblés. C'est-à-dire que même au niveau du service crédit, des services spéciaux pourraient être créés pour les femmes qui par exemple veulent envoyer leurs enfants étudier à l'étranger. Les CEC-PROM devront surtout affiner leurs services de crédit et de formation et les recentrer par type de clientèle pour mieux répondre à leurs besoins de financement et d'encadrement spécifiques à leur taille.»

*(Entretien avec le directeur de la CEC-PROM Douala)*



*Des membres de la CEC-PROM Douala faisant la promotion de leurs produits*

«Soulignons premièrement que la CEC-PROM Lekie à Sa'a est différente des autres CEC-PROM. Nous évoluons en milieu rural alors le niveau d'activité n'est pas aussi élevé qu'à Douala et à Yaoundé. Desservir une clientèle rurale oblige à offrir certains types de produits pour répondre aux besoins spécifiques du milieu. Une étude récente de notre portefeuille nous a indiqué que nous devrions éventuellement mettre en place des prêts de groupe basés sur des cautions de groupe. Ce nouveau produit attirerait une catégorie de femmes parmi nos membres qui n'ont pas les moyens d'offrir des cautions, pour qui nos produits existants ne sont pas appropriés et qui autrement ne prendraient jamais de prêts.

Nous devrions aussi songer à offrir la possibilité aux promotrices de faire des dépôts à terme. Nous nous sommes rendus compte que plusieurs d'entre elles empruntent à la CEC-PROM mais gardent la grande partie de leurs épargnes dans des tontines qui offrent des taux bien plus élevés que ceux que nous pouvons offrir. Nous croyons que des dépôts à terme ou comptes bloqués offrant un taux plus élevé que celui des comptes réguliers, permettraient d'attirer une source supplémentaire de fonds pour la coopérative.

Nous finançons aussi l'agriculture, mais dans une moindre mesure, en raison de la précarité inhérente au milieu. Pour financer une activité agricole, nous exigeons de la promotrice qu'elle s'accorde l'appui d'un technicien agricole qui la suivra de la production jusqu'aux points de vente si nécessaire.»

*(Entretien avec le directeur de la CEC-PROM Lekie)*

## 4.5 Lier crédit au développement des femmes de façon plus générale

Comme le rappelle le document Impact d'activités de micro-crédit (MPPF) sous l'angle de la problématique «Genre et développement», réalisé par l'ACDI dans le cadre du Bilan sectoriel du secteur privé au Cameroun<sup>9</sup>, le projet MPPF vise le renforcement d'institutions financières destinées aux femmes. Si la composante de «Genre et développement» est omniprésente, les bénéficiaires des CEC-PROM étant exclusivement des femmes, le projet demeure un projet d'appui au développement du secteur privé.

Malgré cela, l'auteur souligne que :

*«[...] plus que les chiffres, les entrevues avec les promotrices offrent la possibilité de constater que si les contraintes de remboursement et les aptitudes de gestion exige un effort soutenu lorsqu'on se lance en affaires, il semble qu'elles peuvent rapidement maîtriser les notions administratives de bases car ces femmes ont généralement pour premier objectif d'atteindre un certain niveau d'autonomie ou de liberté financière au sein de la famille, auprès de leur mari, au sein de la communauté.*

*Si le profil des promotrices est diversifié, leurs objectifs et les résultats obtenus le sont tout autant. Il demeure tout de même un point commun à toutes : être membres de la CEC-PROM leur a permis de développer leur activité, quelle qu'elle soit, plus rapidement et de manière plus adaptée grâce à l'accès au crédit, à l'encadrement et à la formation.... [De l'une à l'autre] les besoins n'ont rien de comparables mais c'est cette diversité de promotrices que les CEC-PROM appuient actuellement.»*

C'est précisément parce que les CEC-PROM se sont donné pour mission – et ont eu les moyens à travers l'accessibilité des fonds canadiens – d'offrir des services à une couche étendue de promotrices qu'elles peuvent mieux, à long terme, répondre aux besoins des plus démunies, car, pour supporter les risques engendrés par la précarité de certaines, il faut pouvoir s'appuyer sur une base solide que représentent les promotrices qui ont des activités importantes, efficaces, qui rapportent à l'institution.

Donc, au-delà de visées strictement économiques, on doit, dans le cadre du développement de ce genre d'institutions, garder en perspective des préoccupations plus larges de nature sociale sachant que tout apprentissage effectué dans le cadre ou par le biais de la CEC-PROM trouve son application non seulement dans l'entreprise, mais aussi souvent dans la vie quotidienne familiale, car la femme, en s'appropriant de nouvelles connaissances, aura tendance à les utiliser pour transformer sa vision sur l'ensemble des responsabilités qui lui incombent.

Cela laisse supposer que les programmes de formation doivent s'étendre à des sujets autres que la gestion d'entreprise. Sans que cela ne soit la responsabilité de l'institution financière et de son personnel, ces structures, en tant que lieu de rassemblement d'un nombre important de femmes, peuvent devenir des centres de diffusion prioritaires pour rejoindre les populations concernées par des programmes d'information et de sensibilisation dans le domaine de la santé ou des droits, par exemple. Cela peut se faire lors de la tenue des assemblées générales ou par le biais de la distribution de dépliants aux femmes lorsqu'elles viennent faire leurs transactions à la caisse. Ainsi, à Douala, les assemblées générales trimestrielles ont souvent servi de cadre pour la tenue de courtes conférences sur divers sujets allant du cancer du sein et ses moyens de dépistage à la fiscalité des micro et petites entreprises.

Toutefois, tout programme ou service additionnel en dehors des activités reliées à l'épargne, au crédit et au développement de l'entreprise doit faire l'objet d'un budget séparé et d'une approche différente des programmes de micro-crédit.

À titre d'exemple, les CEC-PROM, sont devenues des centres de démultiplication des programmes de formation à distance de l'ISPEC, c'est-à-dire qu'elles coordonnent et offrent dans leurs murs les cours de l'ISPEC non seulement à leurs membres, mais aussi à d'autres coopératives de leur territoire. De telles activités ont donc intérêt à être gérées de façon spécifique, indépendante et autonome – une façon d'habituer les administratrices et les gestionnaires à prendre des décisions en pleine connaissance des efforts additionnels qu'imposent à l'institution ces programmes ou services connexes.

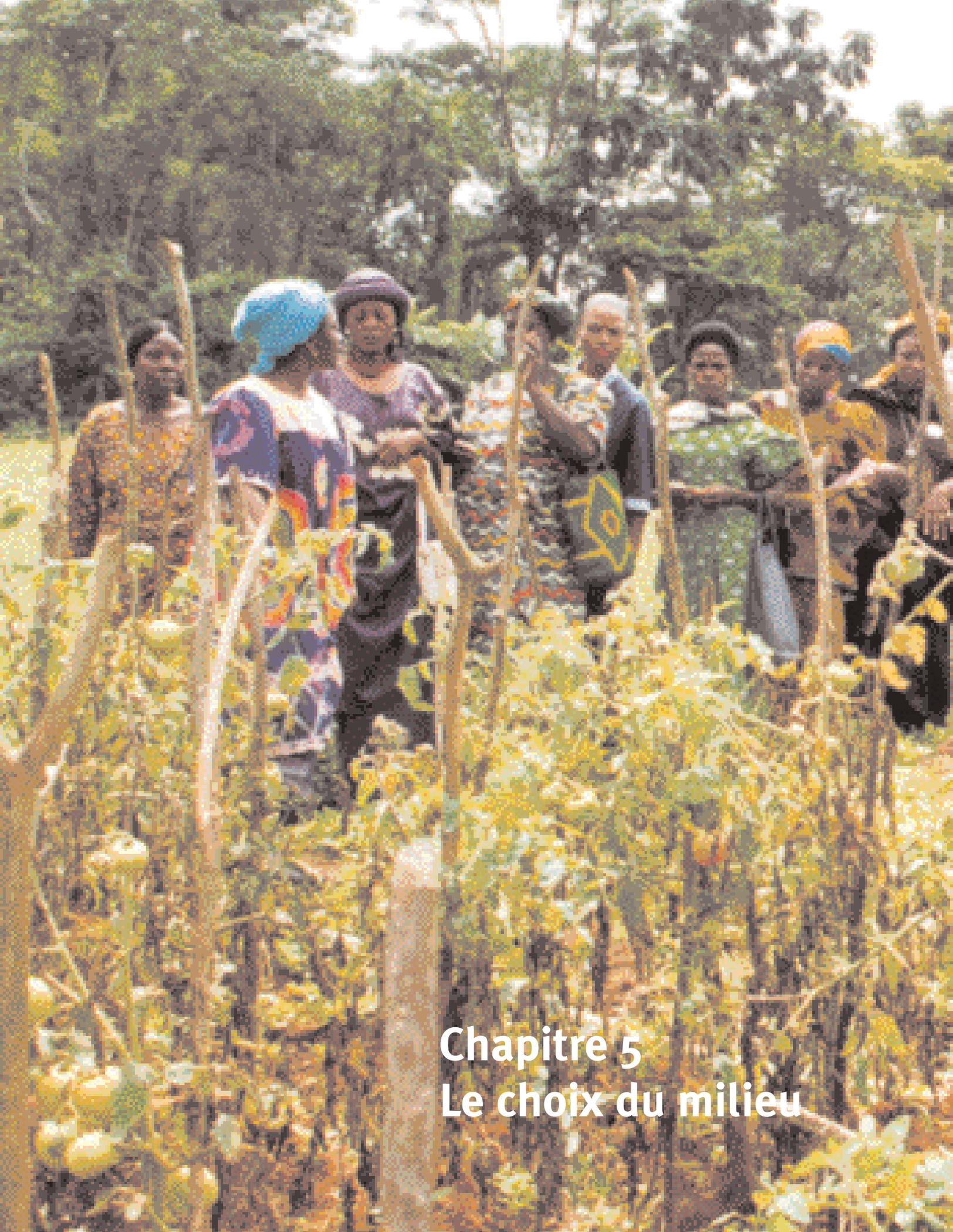
(9) Rioux, Marie-Claude, Impact d'activités de micro-crédit (MPPF) sous l'angle de la problématique «Genre et développement», ACADI-Bilan sectoriel du secteur privé au Cameroun, janvier 2000, 43 pages.

## **Chapitre 4**

### **Les services aux femmes promotrices et le développement des femmes**

- 1. La progression des exigences en matière d'épargne est à la fois un geste d'engagement de la part de la promotrice envers sa coopérative et un moyen pour l'institution de générer des fonds pour soutenir la demande de prêts. C'est aussi un moyen de garantir dès le départ l'accès au crédit au plus grand nombre tout en réduisant le risque de l'institution dans le temps.**
- 2. Crédit social, formation en gestion et suivi-conseil forment un éventail de moyens nécessaires à l'accélération du développement d'une micro et petite entreprise, à sa longévité, à sa solidité, à sa stabilité et à sa viabilité.**
- 3. Une approche intégrée des produits et services dans le cadre d'une stratégie de diversification est aussi une façon de réduire le risque de l'institution.**





## Chapitre 5 Le choix du milieu

*Photo verso: visite d'entreprise de produits maraîchers, chez madame Ottou, par une délégation de femmes béninoises.*

## CHAPITRE 5

### Le choix du milieu

AVANT D'IMPLANTER DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE DANS UN MILIEU, IL IMPORTE D'ANALYSER LES CARACTÉRISTIQUES DU MILIEU POUR S'ASSURER QUE LES CONDITIONS SUSCEPTIBLES DE FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT À LONG TERME DE L'INSTITUTION SONT RÉUNIES. À LA LUMIÈRE DE L'EXPÉRIENCE MENÉE AU CAMEROUN, CE SONT CES CONDITIONS QUI FONT L'OBJET DE LA RÉFLEXION DU PRÉSENT CHAPITRE.

#### 5.1 Les conditions préalables

##### 5.1.1 Une expérience antérieure d'auto-organisation et de vie associative

Lorsqu'il s'agit de créer une coopérative d'épargne et de crédit, il est préférable de s'établir dans un milieu où les gens sont déjà habitués de travailler ensemble, où les processus de décision sont déjà bien huilés et où le respect des décisions prises par consensus fait partie des mœurs.

Donc, toute expérience antérieure d'auto-organisation vient en appui à la démarche faite par ce type de projet. Plus elle est vieille, plus il sera facile d'implanter une coopérative d'épargne et de crédit dans des délais raisonnables et avec le moins de heurts possibles.

##### 5.1.2 Un milieu avec expérience de l'épargne

Bien que ce ne soit pas une condition obligatoire à la création d'un programme de micro-crédit, l'expérience a démontré qu'il était beaucoup plus facile de mettre sur pied un programme de crédit lorsque les femmes étaient déjà regroupées, avaient déjà réussi à épargner, voire déjà fait de petits prêts à leurs membres.

En d'autres mots, ces expériences antécédentes constituent un noyau dur sur lequel il est plus facile de cons-

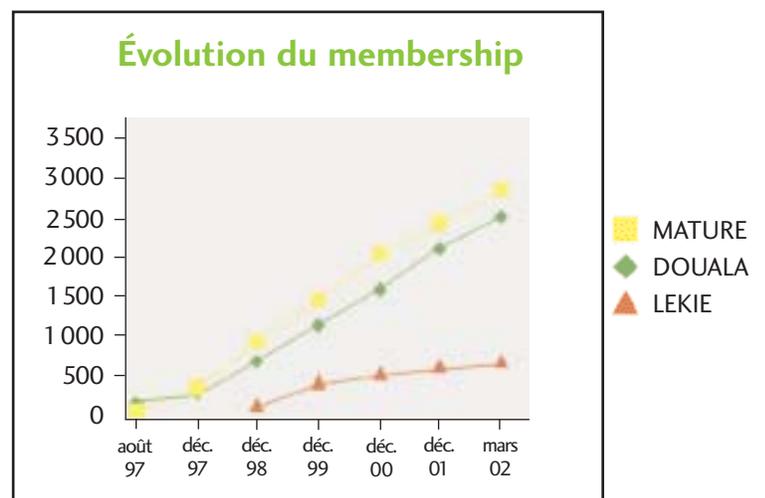
truire une structure de micro-crédit et/ou d'en accélérer le développement.

##### 5.1.3 Un milieu avec expérience de crédit

Il est clair que la méthodologie de micro-crédit productif est souvent innovatrice. Elle utilise des normes différentes du petit crédit de groupe fait de façon endogène. Toutefois, on note que toute expérience antérieure de crédit dans un milieu, si modeste soit-elle, facilite la compréhension des nouveaux mécanismes de crédit et, par le fait même, leur assimilation. Cette assimilation est d'autant facilitée que le bailleur de fonds, comme ce fut le cas dans l'appui aux CEC-PROM, assume les risques au départ – les premiers prêts étant faits exclusivement à même les fonds du bailleur; les épargnes des membres n'étant utilisées que dans un second temps.

#### 5.2 Les conditions nécessaires

##### 5.2.1 Un milieu avec une taille potentielle suffisante



La loi camerounaise prévoit que sept personnes peuvent fonder une coopérative. Au moment du partenariat avec les CEC-PROM, celles-ci comptaient moins de 200 membres.

La question était cependant d'identifier la taille qui permettrait à chaque CEC-PROM de se doter d'une structure professionnelle et d'atteindre le niveau de revenus qui permettent de la financer.

Par conséquent, il importe de choisir un milieu qui puisse accommoder une structure de taille minimale qui soit garante d'un service professionnel de qualité, car c'est avec un personnel qualifié qu'on peut espérer atteindre la pérennité.

Donc, tout niveau d'activité inférieur à cette taille minimale serait voué à l'échec du point de vue de l'autoportance. Ici, il faut donc comprendre qu'il y a d'abord eu une évaluation de la taille minimale d'une structure opérationnelle offrant des services de qualité. Ensuite, il y a eu évaluation des revenus que devait générer cette structure opérationnelle pour devenir autoportante. C'est donc la structure opérationnelle qui a été le point de départ et non pas la structure de revenus – contrairement à la situation classique qui veut qu'on adapte sa structure opérationnelle à ses revenus.

**La composition d'une équipe professionnelle minimale devrait toujours inclure :**

**Un directeur de haut calibre**  
**Un comptable chevronné**  
**Un professionnel, conseiller en crédits**  
**Tous de niveau bacc + 4**

**Un caissier de niveau bacc**

**Au moment de l'implantation des CEC-PROM Mature et Douala, il fut décidé de recruter une équipe plus importante au départ (entre 3 et 4 conseillers en crédit par CEC-PROM) pour profiter de la période projet afin de former un maximum de ressources à la méthodologie de crédit et permettre à chaque structure d'avoir en place le personnel lui permettant de faire face à la croissance des premières années d'activités.**

## 5.2.2 Un milieu qui présente une diversité de clientèle

### *Diversification du portefeuille*

Il s'agit donc ici de réunir une clientèle qui offre un mélange d'activités et de capacités financières et qui touche différentes couches de population. Ce mélange permet d'offrir différents types de prêts.

### *Réduction du risque*

Cette diversité se veut d'abord et avant tout une manière de réduire les risques en évitant la concentration d'un trop grand nombre de clients dans les mêmes secteurs.

Une institution prêteuse qui, par exemple, ferait tous ses prêts dans le même créneau ou la même industrie serait exposée aux risques cycliques de cette même industrie. Il est donc impératif d'assurer la plus grande diversité possible non seulement dans la durée des remboursements, mais aussi dans le type d'entreprises financées.

C'est d'autant plus vrai que les institutions de micro-crédit sont généralement des institutions régionales, donc tributaires des aléas de l'économie régionale.

Il s'agit ici essentiellement d'une technique visant à réduire les risques de la concentration.

### *Roulement continu de fonds*

Une institution financière a essentiellement deux sortes de mouvements de capitaux: le remboursement des prêts et l'apport net des dépôts. Comme les dépôts sont en partie liés aux remboursements de prêts à travers l'épargne obligatoire, ce mouvement de capitaux est aussi fonction des remboursements.

Il s'agit donc essentiellement ici de contrôler les remboursements pour créer une fluidité dans les cash flow de l'institution. Donc, toute institution a intérêt à avoir une grande variété de durée de remboursement – court, moyen et long terme.

De plus, il faut savoir que dans ce type d'institution la demande de prêt est très forte. Il y a donc toujours en attente un volume important de prêts pré-approuvés. Donc, aussitôt entré, l'argent est aussitôt sorti.

On aura compris que ces entrées-sorties non seulement assurent la fluidité du roulement de fonds dans la caisse, mais elles se renforcent mutuellement. Plus il y a de remboursements, plus il y a de nouveaux prêts; plus il y a de nouveaux prêts, plus il y a d'épargne; plus il y a d'épargne, plus il y a de prêts.

Choisir un milieu qui offre une diversité de clientèle est donc une condition nécessaire pour réduire les risques de l'institution et assurer un roulement continu des fonds pour mieux répondre aux besoins des emprunteurs.

### 5.3 Le choix d'expérimenter en milieu urbain

Pour faciliter le développement des CEC-PROM, il fallait choisir celles qui réunissaient le plus de conditions préalables et de conditions nécessaires. Le projet a donc privilégié le développement de deux coopératives urbaines, une à Douala et une à Yaoundé, car les deux CEC-PROM urbaines présentaient:

- un fort potentiel de croissance du membership;
- un nombre d'emprunteurs suffisant pour assurer leur rentabilité;
- une bonne perspective de croissance des épargnes;
- un choix prudent.

Malgré ces atouts, les CEC-PROM allaient néanmoins rencontrer plusieurs difficultés organisationnelles. Il fallait donc leur éviter de dépenser des énergies à faire du recrutement de clients. Il fallait un milieu où la clientèle viendrait spontanément par le bouche à oreille. Bref, tous les éléments militaient en faveur des deux CEC-PROM urbaines.

### 5.4. Le choix d'expérimenter en zone rurale

Au moment de lancer la phase 3, le projet fit une appréciation du potentiel des CEC-PROM rurales, encadrées jusque-là par CAMCCUL. Il fallait valider: a) combien d'entre elles étaient véritablement opérationnelles; b) ce qu'elles avaient accompli par elles-mêmes; c) combien d'épargnes elles avaient su mobiliser; et finalement, d) s'il y avait suffisamment de femmes en affaires dans ces régions pour assurer une demande de crédit minimale.

À la suite de cette validation, seules les deux CEC-PROM de Sa'a (CEC-PROM Lekie) et de Zoétéélé (CEC-PROM Zoétéélé) semblaient réunir la plupart des conditions requises. Dans les mois qui ont suivi, et avant le démarrage de la phase 3, le projet mit à leur disposition un fonds de 5 000 000 FCFA (10 000 \$CAN) pour leur permettre d'amorcer l'expérimentation d'un programme de petits prêts productifs avec l'appui de CAMCCUL. Il s'agissait pour le projet d'évaluer les habiletés de gestion de ces CEC-PROM.

L'expérience donna des résultats fort différents d'une zone à l'autre.

#### 5.4.1 La CEC-PROM Lekie

À Sa'a, les résultats furent encourageants. L'ajout de 5 000 000 FCFA du projet permit à la CEC-PROM Lekie d'octroyer 11 millions de prêts en 6 mois, tout en faisant passer les épargnes de ses membres de 1 000 000 FCFA à 4 000 000 FCFA.

L'efficacité de la CEC-PROM Lekie s'expliquait en partie par son intéressante histoire. Depuis 20 ans, cette région avait bénéficié des efforts d'une mission d'organisation des paysans mis sur pied par une ONG camerounaise (CRAT) appuyée par des organisations religieuses venues d'Europe. Les membres de la CEC-PROM Lekie possédaient donc une culture de travail façonnée au fil des années par de nombreux programmes de formation et de sensibilisation des populations à la base et étaient habitués au travail en association.

**La réussite de toute institution financière dépend grandement de la confiance qu'elle suscite auprès de sa clientèle. Cela est d'autant plus vrai au Cameroun, dont le système financier avait connu un échec généralisé dans les années 90. Sensible à ce principe, le projet envisagea dès ses débuts la construction d'un bâtiment pour la CEC-PROM Lekie à Sa'a, plutôt que la location d'un emplacement, de façon que les épargnants potentiels soient rapidement confiants que la coopération était là pour rester.**

Son sociétariat se caractérisait par l'absence d'élite. Les « petites femmes » du village étaient à l'origine même de la coopérative à Sa'a. Conséquemment, celle-ci était administrée assez efficacement, car les femmes du Conseil pouvaient discuter des problèmes de la caisse avec franchise et sans crainte de réprimandes, ce qui contrastait fortement avec celle de Zoétélé.

#### **5.4.2 La CEC-PROM Zoétélé**

Quant à Zoétélé, un même prêt de cinq millions ne produisit pas les résultats escomptés.

Au terme de six mois, les fonds du projet avaient été prêtés essentiellement sous forme de prêts de complaisance par la présidente sans respect aucun des procédures. Évidemment, les remboursements étaient rares. De plus, les épargnes mobilisées par les membres avaient été détournées, de sorte que les caisses étaient vides.

Pour bien fonctionner, la structure coopérative exige que ses différentes composantes soient dans un rapport d'équilibre qui fasse que les organes servent de contre-poids les uns aux autres et se contrôlent mutuellement. L'appréciation de la situation défailante à la CEC-PROM Zoétélé mit en lumière une structure sociale très hiérarchisée. Un très petit nombre s'était arrogé un pouvoir absolu sur les décisions, incluant les décisions de crédit. Aucun membre de la coopérative, ni aucune élue, n'osait s'opposer à cette coterie.

Au milieu de 1999, la Coopération canadienne retira toute forme d'appui à la CEC-PROM Zoétélé. Il s'en suivit que la fédération CAMCCUL amorça un processus de liquidation de cette coopérative et de récupération des fonds détournés par le biais d'une poursuite judiciaire au nom des sociétaires lésés.

## Chapitre 5

### Le choix du milieu

1. Avant toute implantation d'une institution de microfinance, il faut tenter de réunir le plus de conditions préalables et nécessaires possibles.
2. De plus, en milieu rural en particulier, il faut s'assurer qu'il existe chez les populations ciblées une expérience concluante d'auto-organisation, un dynamisme entrepreneurial qui permette une mobilisation d'épargne et une expérience antérieure en crédit sous une forme ou une autre.
3. De plus, aucun programme important de crédit ne peut être amorcé sans vérifier s'il existe un processus égalitaire et une population capable d'indépendance face à ses élites. Le milieu idéal doit absolument être doté de contre-pouvoirs et d'une culture de respect des engagements qui s'adresse à tous.
4. Les milieux ayant bénéficié le plus de dons sont souvent les zones les plus risquées. Comme ils se sont habitués à une forme de charité, tout nouvel apport d'argent leur apparaît surtout comme un bien de consommation plutôt que comme un instrument de développement.





**CEC-PROM / LEKIE**

**FEMMES ACTIVES**

**FEMMES SOLIDAIRES**

**AFFILIEES A CANGCUL**

## Chapitre 6

Le choix du type de structure  
et le modèle de gestion retenu

*Photo verso : Une membre de la CEC-PROM Lekie et un représentant de CAMCCUL dans le cortège célébrant la Journée internationale des femmes (8 mars) à Sa'a.*

## CHAPITRE 6

# Le choix du type de structure et le modèle de gestion retenu

## 6.1 Coop / Association / ONG / Microbanque

LE CHOIX DES STRUCTURES LÉGALES EST D'UNE IMPORTANCE CAPITALE.  
CHACQUE STRUCTURE APORTE SON LOT D'AVANTAGES ET D'INCONVÉNIENTS.

Le tableau suivant compare les caractéristiques principales retirées de chacune d'elles.

AVANTAGES			
Coopérative	Association	Projet	Microbanque
<ul style="list-style-type: none"> <li>La structure coopérative a le grand avantage d'impliquer les bénéficiaires non seulement dans la gestion, mais aussi dans la mise en marché puisque ce sont les femmes elles-mêmes qui font la promotion de l'institution et des services offerts.</li> <li>Cette structure développe plus largement l'expérience de démocratie participative des populations à la base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La formule associative, qui est permise dans certains États d'Afrique francophone, permet d'éviter les écueils de la formule coopérative en ce sens qu'on peut inviter les administrateurs à siéger. On peut les choisir en s'assurant qu'ils ne sont pas admissibles aux services, ce qui évite tout conflit d'intérêts.</li> <li>Cette formule permet aussi de se doter d'un conseil d'administration solide, ayant déjà une excellente formation et pouvant assumer les fonctions complexes d'administratrices dès le départ, ce qui est particulièrement utile dans une région qui compterait un grand pourcentage d'analphabètes.</li> <li>Le conseil n'étant pas issu du membership, la structure peut fonctionner sans l'apport direct des clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La structure projet est la plus facile à gérer, puisque c'est l'agence d'exécution qui prend toutes les décisions et est responsable de tous les résultats.</li> <li>Elle permet la rapidité de décision.</li> <li>Les experts sont partie prenante de la décision de crédit, ce qui peut réduire le risque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette structure permet dès le départ une gouvernance de qualité parce que professionnalisée.</li> <li>Elle oblige à une meilleure capitalisation dès le départ en raison des lois bancaires auxquelles elle doit se soumettre.</li> <li>Elle s'inscrit dans un cadre législatif et réglementaire qui protège mieux les institutions et les déposants dès la mise en service.</li> <li>Elle est soumise au contrôle direct de la Banque centrale.</li> </ul>

<b>INCONVÉNIENTS</b>			
<b>Coopérative</b>	<b>Association</b>	<b>Projet</b>	<b>Microbanque</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette structure exige une assistance technique de plus longue durée en raison des efforts requis tant au niveau des opérations et systèmes financiers qu'au niveau de l'obligation de maîtrise par les membres et les élues du fonctionnement d'une structure complexe.</li> <li>• Par conséquent, ce type de structure implique une formation de très haut niveau pour amener les administratrices à posséder les compétences nécessaires à une bonne gestion.</li> <li>• Les risques d'échec sont d'autant plus grands que les élues n'ont pas encore intégré la notion de servir la communauté.</li> <li>• Le plus grand inconvénient demeure que les femmes sont à la fois administratrices et bénéficiaires, ce qui les place en conflit d'intérêts permanents. Doivent-elles privilégier l'institution ou leurs intérêts personnels lorsqu'il s'agit d'offrir des services et à quels coûts?</li> <li>• Une institution vouée au crédit d'entreprises exige des membres et des élues un niveau de scolarité qui n'est pas le propre de la majorité des femmes dans les zones potentielles.</li> <li>• Quand on veut une structure accessible au plus grand nombre, le coût des parts sociales doit être minime. La constitution d'avoirs propres repose alors sur une plus forte rentabilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conseil n'étant pas issu du membership, la structure peut fonctionner sans l'apport direct des clients ; cela peut aussi mener la structure à se couper des besoins de sa clientèle.</li> <li>• Les avoirs propres reposent entièrement sur la profitabilité.</li> <li>• Le sentiment d'appartenance à l'institution est plus long à créer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puisque la structure projet est souvent perçue comme appartenant à des étrangers et gérée par eux, elle met plus de temps à se développer.</li> <li>• Elle attire aussi souvent des gens dont l'intérêt premier est de profiter de la structure, voire d'en abuser, puisque c'est l'argent des Blancs.</li> <li>• De plus, la passation des pouvoirs à une gouvernance locale se fait plus lentement et difficilement.</li> <li>• Légalement, le projet ne peut pas faire la collecte de l'épargne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de législation nationale prévoit la création de ce type de banque.</li> <li>• Il faut alors se rabattre sur le cadre légal des législations bancaires classiques. Or, ce cadre légal requiert souvent une capitalisation de départ importante. Les fonds de prêt mis à la disposition des projets de micro-crédit ne sont pas toujours suffisants pour capitaliser de façon minimale ce type de banque.</li> <li>• Et lorsque l'argent est suffisant, c'est souvent la législation des bailleurs de fonds qui interdit de créer des compagnies privées étrangères. (Ce que serait de facto une incorporation de banque.)</li> <li>• Pour arriver à la création d'une microbanque, il faut souvent passer par le modèle ONG pour le transformer par la suite en microbanque avec, en main, une législation nationale sur mesure. Comme cela s'est fait au Costa-Rica avec la BancoSol</li> </ul>

Les projets tel le MPPF dans sa phase 1 ont le droit d'agir comme structure de micro-crédit au Cameroun, mais selon la réglementation camerounaise et canadienne, ils ne peuvent pas percevoir l'épargne, ce qui présente deux handicaps: a) sans la perception de l'épargne, il n'y a pas d'effet multiplicateur, seules les sommes d'argent du projet peuvent servir au financement; b) la clientèle s'intègre plus lentement au processus puisque son intérêt personnel est moins sollicité.

Si les CEC-PROM s'étaient initialement regroupées en association de promotrices, elles se sont ensuite constituées en coopératives d'épargne et de crédit, car celles-ci semblaient la forme la plus accessible au plan juridique pour exploiter une structure de microfinance au Cameroun avec la perspective d'en faire plus facilement des entités autonomes vu la possibilité d'y développer l'épargne.

Aujourd'hui, au Cameroun, des efforts sont faits pour structurer le secteur et diversifier les formes juridiques que peuvent prendre les institutions de microfinance. Une plus grande diversité des formes juridiques leverait un carcan qui permettrait de faire des choix mieux adaptés aux milieux et aux circonstances. La voie est tracée. Les bailleurs de fonds devraient emboîter le pas pour développer une plus grande souplesse face aux formes juridiques et pour accommoder la diversité des expériences qui peuvent se mener.

## **6.2 L'accessibilité élargie par des frais d'adhésion relativement peu élevés mais tout de même discriminatoires pour les très pauvres**

### **6.2.1 L'accessibilité**

Le principe des CEC-PROM – principe d'ailleurs partagé par CAMCCUL – est d'éviter de créer des barrières à l'entrée. Il faut donc fixer les frais d'adhésion pour permettre au plus grand nombre possible d'avoir accès aux services. Bien que dans les CEC-PROM les droits d'adhésion et les parts sociales aient été fixés à des taux relativement faibles<sup>10</sup>, il n'en demeure pas moins que les plus pauvres trouveront ces droits trop onéreux pour y adhérer. La révision de la politique d'accessibilité à Sa'a s'est depuis traduite par l'introduction de frais d'adhésion progressifs.

La recherche de l'accessibilité pour les plus pauvres a aussi amené le projet MPPF à rechercher – par le biais du protocole d'entente le liant, en tant que prêteur des fonds canadiens, à chaque CEC-PROM – à ce que chaque structure maintienne en permanence au moins 20% de son portefeuille de prêts dans la catégorie des micro prêts. Ceci pour éviter que l'institution ne tombe dans la solution de facilité qui aurait été, de grandir avec sa clientèle mais en ne prêtant toujours qu'aux mêmes femmes sans chercher à bâtir son avenir à travers une démarche constante de pénétration de marché auprès des petites promotrices et des femmes nouvellement membres lesquelles, inévitablement, représentent un risque plus grand pour l'institution de crédit.

### **6.2.2 Le programme FADE de la CEC-PROM Douala pour améliorer l'accès aux plus pauvres**

Au cours de sa quatrième année d'exploitation, la CEC-PROM Douala a développé un programme d'accès au crédit, FADE (Femmes Actives Démunies Économiquement), qui vise la classe la plus pauvre à travers des regroupements. Ce programme fait en sorte que les associations peuvent adhérer pour rendre possible l'attribution de très petits prêts à leurs membres.

Les femmes démunies ont bien souvent l'expérience de groupements dans les lieux où elles mènent leurs activités. À travers le programme FADE, la CEC-PROM cherche à se faire connaître de ces structures de façon que le groupe devienne membre de la coopérative pour que, éventuellement, les demandes de crédit se gèrent aussi à travers le groupe. En ce qui concerne les garanties de remboursement, au-delà des procédures normales de suivi et de recouvrement, la CEC-PROM s'appuie également sur des mécanismes d'autorégulation qui existent dans ce type de groupe. En principe, il existe un système de parrainage mutuel des membres. Les femmes se connaissent toutes personnellement, ce qui exerce une pression de bon comportement et prémunit alors la coopérative contre le non-remboursement.

Spécifiquement, le programme permet d'accorder à un groupe un prêt allant jusqu'à 750 000 FCFA. C'est le groupe qui se porte solidairement responsable du remboursement du prêt et qui, à son tour, redistribue cette somme à ses membres pour un maximum de 50 000

(10) L'adhésion dans les CEC-PROM urbaines implique l'achat de deux parts sociales de 5 000 FCFA (soit 20 \$CAN). À la CEC-PROM Lekie, l'adhésion se fait sur la base d'une seule part sociale de 5 000 FCFA (10 \$CAN).

FCFA par individu, pour un premier prêt, et 100 000 FCFA, pour un deuxième.

Si jamais les besoins d'une membre commencent à excéder ces sommes, alors celle-ci devient membre à part entière de la coopérative pour bénéficier d'emprunts supérieurs à 100 000 FCFA.

Avec une telle formule, on peut donc éviter les barrières à l'entrée et permettre à un nombre encore plus grand de gens très pauvres d'accéder au système de crédit. Au fur et à mesure de leur progrès individuellement, les membres peuvent par la suite se raccorder au système normal. C'est donc une façon d'intégrer la lutte à la pauvreté aux niveaux les plus élémentaires.

### 6.3 Professionnalisation des processus de gestion

Au Cameroun, lorsque des coopératives d'épargne et de crédit sont mises en place, elles sont souvent gérées sur une base bénévole. Les membres s'élisent un Conseil d'administration et un Comité de surveillance pour gérer les activités de la caisse au quotidien. Dans la mesure des faibles moyens de la coopérative, des employés, généralement un caissier et un gérant, sont progressivement embauchés. Les salaires sont peu élevés et souvent il s'agit d'un travail à temps partiel. Dans un tel contexte, il est difficile de trouver un haut niveau de qualification et d'exiger du rendement et de l'honnêteté de la part d'un personnel sous-payé. Tel est

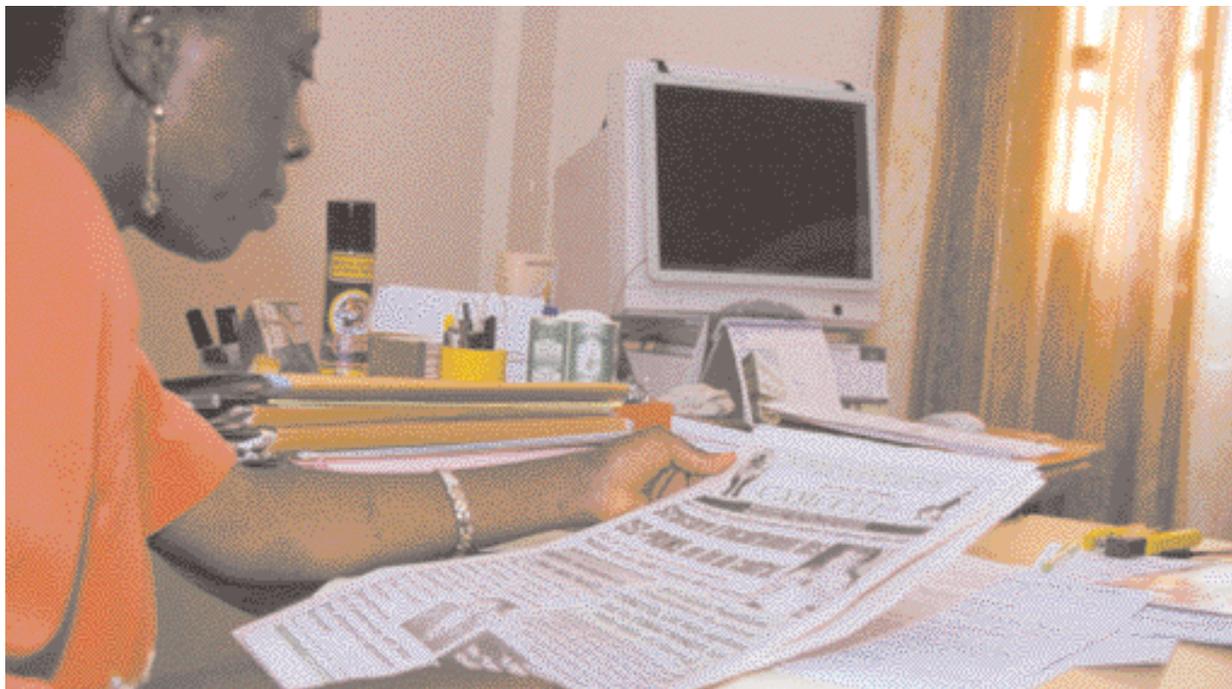
#### LE SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE DANS LES CEC-PROM

Il existe un système d'évaluation des performances de tout le personnel dans les CEC-PROM. Une fois l'an, selon le poste, au moins 2 personnes (le supérieur immédiat et la direction ou le CA dans le cas du directeur) sont tenues de procéder à l'évaluation de l'employé selon une grille adaptée à chaque poste.

Selon les résultats obtenus, l'employé, s'il est en probation, se verra confirmer ou non dans son poste. Dans le cas d'un employé à contrat déterminé, il sera congédié après avis si, deux ans de suite, ses performances sont jugées insuffisantes. Si les performances sont conformes ou au-dessus des objectifs annuels fixés à l'employé, celui-ci aura droit à une prime de performance qui peut varier de 0 à 20% du salaire brut annuel (maximum 2,4 mois de salaire). On notera au passage que la pratique du 13<sup>e</sup> mois est absente dans les CEC-PROM, car non conforme à une approche de gestion de la performance.

L'application d'une telle démarche ne s'est toutefois pas faite facilement par les gestionnaires et administratrices. En effet, même s'il existe une certaine pratique de l'évaluation du personnel au Cameroun, il y a trop souvent, aucun lien entre performance de l'employé, résultat de l'évaluation et conséquence sur l'emploi et le salaire. De plus, une telle démarche de gestion de la performance requiert un sens des responsabilités élevés de la part des gestionnaires et administratrices. C'est un processus qui exige donc sur plusieurs années, appui et encadrement, afin que s'effectue le changement de mentalité qu'il appelle chez les différentes personnes concernées (tant employeur qu'employé). Maintes fois, il a fallu tantôt protéger contre des abus, tantôt pousser à plus de fermeté dans les sanctions.

La CEC-PROM Mature posait un problème supplémentaire: elle était grande et grandissait trop vite, ce qui exigeait un recrutement rapide sans pourtant sacrifier le niveau de professionnalisme recherché. Après plusieurs expériences malheureuses de recrutement, le conseil se rendit compte qu'il devait là aussi s'imposer une démarche professionnelle.



© ACDI

*Une promotrice jetant un coup d'œil au journal l'Inter-coopération, dans les locaux de la CEC-PROM Mature.*

l'archétype de la structure coopérative d'épargne et de crédit camerounaise.

De plus, l'entrepreneurship camerounais se caractérise par des entreprises de type propriétaire unique, où la gestion de l'entreprise et la gestion des besoins personnels se confondent souvent. Dans ce type d'entreprise, il n'y a pas lieu de s'embarrasser de procédures, de code d'éthique ou de méthodologie écrite.

Or, dans une institution qui doit gérer pour le bien commun et desservir une large clientèle qui est à la fois cliente et propriétaire, il est impératif d'adopter des pratiques de gestion du plus haut professionnalisme dès le départ. Il faut éviter la confusion entre le bien public et le bien privé. L'institution a la responsabilité de gérer des fonds considérables qui viennent de différentes sources, et donc de rendre des comptes à ces différentes sources.

Mais sur quelle base rendre des comptes si ce n'est sur la base de procédures, de politiques et de normes écrites et codifiées ?

Il convient donc, dès le départ, de mettre en place des systèmes complets et hautement professionnels dans le but d'avoir des lignes directrices sur lesquelles tout le

personnel vient s'appuyer et dans le but de disposer d'outils adéquats permettant l'obtention de toute l'information nécessaire à la prise de décision.

Ce haut niveau professionnel exige un personnel commandant un salaire qui, dans le contexte local, était jugé excessif par les élus. Une telle rémunération était une dépense nécessaire en raison de la nature sensible inhérente à une structure financière. De bons salaires se voulaient, entre autres, une mesure préventive visant à éliminer ou, du moins, à réduire la tentation de monnayer les services, en principe gratuits, d'éliminer les conflits d'intérêts et les détournements de caisse.

D'autres mesures concrétisaient l'apprentissage de la professionnalisation du processus de gestion des ressources humaines – les postes dans les CEC-PROM sont affichés dans les journaux et ouverts au grand public et les CEC-PROM travaillent avec une agence de recrutement qui évalue les candidats selon les exigences des fonctions à combler.

La professionnalisation de la structure fut une condition incontournable du projet pour son partenariat avec chacune des CEC-PROM. Les Conseils d'administration devaient s'habituer à collaborer au quotidien avec les professionnels à leur emploi.

## 6.4 La nature des liens hiérarchiques

La particularité de la structure coopérative réside en le fait que les personnes composant les organes de décision sont elles-mêmes des usagers et des propriétaires.

Dans de jeunes structures comme les CEC-PROM, les élues et les membres vivent cette double qualité plus intensément. Les élues veulent s'approprier à la fois leur rôle d'administratrice et celui de gestion du quotidien de la direction. En dehors des organes décisionnels, les membres se réunissent en comité sur toute sorte de sujets et prennent des décisions qu'elles veulent voir appliquer par le personnel.

Avec le temps, cette multiplication des centres de décisions devrait s'estomper et les membres vont adopter des comportements moins désordonnés. Cette évolution est souhaitable et est déjà perceptible à différents degrés dans les CEC-PROM. Entre-temps, cela oblige le personnel à faire preuve d'un professionnalisme exceptionnel et à s'armer d'une patience à toute épreuve.

Pour permettre cette évolution, le projet et la fédération ont un rôle important à jouer. Ils sont là pour former les membres, les élues et le personnel au fonctionnement coopératif et aux exigences d'une gestion détachée des intérêts individuels ou de groupes d'influence. Toutefois, et la fédération et le projet doivent se situer au-dessus de la mêlée et jouer un rôle d'arbitre sans complicité ni complaisance, le but ultime étant d'avoir une structure professionnelle où la gouvernance et l'administration travaillent pour le bien commun.

## 6.5 Créer des contrepoids à l'intérieur de la structure pour éviter la prise de contrôle ou de leadership par un groupe

Le plus grand danger qui guette l'implantation d'une coopérative financière, c'est la prise de contrôle en amont ou en aval par une clique quelconque.

La prise de contrôle en amont signifie que des gens se hisseraient aux postes d'administrateurs pour ensuite se créer des services sur mesure.

La prise de contrôle en aval signifie que des gens s'approprieraient une part démesurée des services déjà établis.

Dans les deux cas, évidemment, cela minerait l'institution en créant des injustices flagrantes et en remettant en cause ses fondements mêmes, basés sur le plus grand accès possible au plus grand nombre possible.

En même temps, la structure coopérative elle-même crée des contrepoids: d'abord, face au Conseil d'administration, grâce à l'existence du Comité de surveillance, dont la fonction sert de frein aux potentiels abus du Conseil. Le Comité de surveillance, organe élu directement par l'Assemblée générale, sans moins d'autorité que le Conseil d'administration, est mandaté pour contrôler le travail d'administrateur du Conseil et de gestion de la Direction.

Par ailleurs, l'affiliation avec la fédération CAMCCUL sert également de contrepoids, car les CEC-PROM, malgré leur indépendance juridique, ne sont pas seules à décider de la direction de leurs affaires. Du fait de leur affiliation, elles sont tenues de respecter certaines normes en vigueur au sein de la fédération. Entre autres, l'affiliation à la fédération impose que les parts sociales demeurent accessibles au plus grand nombre, ce qui empêche les CEC-PROM de décider, par exemple, de se transformer en coopératives pour la classe riche.

### 6.5.1 Les systèmes de contrôle

Une institution financière est sujette à de nombreuses pressions tant externes qu'internes. Tout système ou procédure a tendance à être interprété maintes et maintes fois jusqu'à en perdre son sens original. Il est donc primordial de mettre en place des contrôles de façon à insister sur l'application rigoureuse des normes et procédures, et à effectuer les corrections nécessaires lorsqu'il y a eu une trop grande déviation.

Toutefois, à la pratique, la qualité ou l'intensité des contrôles internes font souvent défaut. Il est donc primordial de ne pas compter seulement sur les contrôles internes pour assurer un respect minimal des normes et procédures.

Il faut donc ajouter une panoplie de contrôles externes: que ce soit par l'entremise de la fédération, qui, par ses

services d'audit, est garante de l'orthodoxie des systèmes; que ce soit par le bailleur de fonds, qui a l'obligation de s'assurer que ce qu'il construit suit toujours les lignes directrices souhaitées.

Il faut donc porter beaucoup d'attention à cet aspect contrôle parce que, si le personnel a l'impression d'être sans contrôle, il va commencer à gérer comme s'il était propriétaire unique, et l'institution va sombrer dans l'arbitraire où l'humeur du moment fera force de loi jusqu'à la prochaine saute d'humeur.

Le principe élémentaire de la structure coopérative est reflété dans l'encadré ci-bas: nul individu ou groupe ne doit décider seul sur une question. De cette manière, on assure un meilleur respect des politiques.

## 6.5.2 Logiciel comptable

On ne peut pas gérer d'institution financière sans avoir des données fiables et disponibles sur demande. Il ne faut pas lésiner sur les instruments informatiques. C'est le nerf de la guerre.

Il faut donc informatiser toutes les opérations financières de façon à professionnaliser l'aspect comptable et administratif de la coopérative.

Dans la phase conceptuelle de ce type de projet, il faut prévoir des sommes adéquates pour le développement d'un logiciel comptable. Bien qu'il soit parfois possible de trouver localement des logiciels bancaires de qualité, la plupart de ces logiciels ne font qu'une partie des

### LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PROCESSUS DE DEMANDE DE CRÉDIT

**Le processus d'étude des demandes de crédit illustre aussi le système de contrôle de la coopérative.**

**Les différentes étapes du processus sont très révélatrices:**

- i) En principe, le conseiller en crédit rassemble d'abord les données pertinentes au montage d'un dossier et, lorsque le montant sollicité n'excède pas un certain niveau, le conseiller possède l'autorité d'accepter ou de refuser le crédit;**
- ii) Quand le montant sollicité excède son niveau d'autorité, il doit en référer aux instances responsables (dans l'ordre: collège des conseillers, comité de crédit, CA);**
- iii) Avant tout décaissement, les demandes acceptées sont examinées par le comptable, qui doit s'assurer que tous les éléments qui servent à la composition d'un dossier sont présents de façon à garantir à la coopérative que tout a été fait au niveau administratif pour assurer sa protection. Le décaissement ne se fait qu'après que toutes ces vérifications ont été effectuées;**
- iv) Pour finaliser ce processus, les dossiers acceptés sont envoyés à tous les mois au Comité de crédit, qui valide le respect des normes de la politique de crédit, la qualité du dossier et la décision du personnel. Si le Comité a des réserves à l'égard de l'un des crédits accordés, il recommande alors au Chef du service de crédit de faire un suivi plus serré de ce prêt;**
- v) Occasionnellement, le Comité de surveillance s'ajoute au processus en vérifiant à son tour que le Comité de crédit a bien assumé son rôle de contrôle.**

Les CEC-PROM Mature à Youandé et Douala ont maintenu en parallèle, un système manuel et informatique de traitement des transactions sur une période d'un an, en raison du fait que le système informatique comptable n'était pas au point. L'informatisation complète des CEC-PROM est venue au début de la deuxième année.

L'informatisation des opérations libère le personnel des lourdeurs d'un système manuel et réduit les erreurs.

Jusqu'en 2001, les caissières transcrivaient encore à la main les transactions dans les carnets des clientes. Ce traitement manuel des informations a entraîné plusieurs pertes au bilan. Depuis, tous les micro-ordinateurs sont reliés en réseau et toutes les transactions financières, tous les rapports mensuels, y compris l'impression des carnets, sont effectués par le système informatique.

opérations nécessaires à de telles structures. Il faut donc, là aussi, prévoir des budgets pour améliorer le logiciel de base.

Pour bien gérer une institution financière, il faut des données complètes, régulières et faciles d'accès. Tous les rapports financiers produits mensuellement permettent au Conseil d'administration, au personnel et au projet de s'assurer que l'évolution financière se fasse conformément aux budgets alloués, d'imposer des redressements aux postes budgétaires présentant des écarts trop importants et, surtout, d'aider à anticiper des problèmes budgétaires.

De plus, CAMCCUL et le Comité de surveillance jouent également un rôle de contrôle puisqu'ils sont appelés, dans leurs mandats, à vérifier non seulement les résultats comptables, mais aussi le respect des procédures comptables des CEC-PROM.

## 6.6 L'attribution des crédits

L'une des activités la plus difficile est sans contredit la mécanique d'attribution des crédits. Celle-ci comprend les aspects suivants:

1. La politique de crédit
2. Le processus d'attribution de crédit
3. La formation de l'entrepreneur et le suivi-conseil

### 6.6.1 La politique de crédit

La politique de crédit précise les plafonds admissibles et les garanties.

#### *Le plafond des prêts*

Afin d'éviter des situations où un petit nombre accapare une trop grande partie des capitaux disponibles, ou afin de ne pas se retrouver avec des demandes de prêts dont les montants dépassent la capacité du personnel d'en faire une analyse adéquate, il vaut mieux, dès le départ, fixer une limite maximale pour chaque structure, une sorte de plafond au-delà duquel personne ne peut emprunter. Sans ce plafond, on risque toute sorte d'exaction.

À titre d'exemple, ces plafonds sont de 5 millions à Sa'a, de 7,5 millions à Yaoundé et de 10 millions à Douala, ce qui équivaut à environ 5 fois la taille du prêt moyen de chaque coopérative. Cela offre la possibilité à chaque coopérative d'accompagner ses promotrices dans leur croissance sans qu'il y ait de débordement.

#### *Les garanties*

Mettre en place des coopératives d'épargne et de crédit pour les femmes oblige à s'interroger sur les formes de garanties qui à la fois protégeront l'institution mais permettront également l'accès au crédit à une clientèle dépourvue des formes habituellement exigées par les institutions financières.

Dans les CEC-PROM, on a privilégié, on continue de privilégier et on privilégiera toujours les garanties liquides. On a aussi mis en place toute une dynamique qui permet d'accumuler les montants d'épargnes requis à différentes étapes: garanties liquides plus faibles pour un premier prêt, qui croissent avec le nombre de prêts et, donc, avec la capacité de l'entreprise.

La deuxième forme de garanties utilisée est la caution solidaire. Une à quatre personnes, selon la taille du prêt, se portent garantes du remboursement en cas de défaut. Cette forme de garantie est généralement matérialisée par la saisie de salaires ou de comptes bancaires.

L'autre forme la plus utilisée est l'acte notarié pour les bons de commande. Il s'agit de grever un contrat d'exécution et de le rendre payable directement à la CEC-PROM.

La dernière forme consiste en des liens sur les équipements financés sous forme de contrat de crédit-bail.

**Toutes ces formes de garanties tablent sur la rentabilité à venir et l'impact positif que le crédit aura dans le développement des capacités financières de l'entreprise. Par conséquent, et la garantie et l'entreprise se construisent simultanément.**

## **6.6.2 Le processus d'attribution de crédit**

Le processus d'attribution de crédit dans les CEC-PROM n'a qu'un but: évaluer la capacité de l'entreprise et de l'entrepreneur à rembourser le crédit. L'essentiel du travail du conseiller en crédit est donc de mener cette analyse et de la documenter.

Fondamentalement, les coopératives traditionnelles et les CEC-PROM divergent sur la méthode d'évaluation des demandes. Les coopératives traditionnelles prêtent en fonction des cautions apportées, tandis que les CEC-PROM préconisent plutôt la performance de l'entreprise et sa capacité de remboursement. Les CEC-PROM exigent évidemment, elles aussi, des garanties mais font preuve de plus de souplesse sur cette question parce qu'elles ont, d'une part, une mission de développement mais aussi parce que leur personnel professionnel possède des compétences plus importantes dans l'appréciation de la capacité de remboursement d'une promotrice que celles d'un comité de crédit formé d'élus bénévoles.

## Comparaison des pratiques de différentes caisses

PRATIQUES DE CRÉDIT	CEC-PROM Mature	CAPCOL Caisse populaire coopérative du Littoral	AZIRE CREDIT UNION
Critères majeurs d'éligibilité	Formation en gestion Epargne préalable 15 à 30 % du montant du prêt	Epargne préalable 50 % du montant du prêt	Epargne préalable fonction du type de prêt
Plafond des prêts	PP: 7 500 000 Fcfa PS: 1 500 000	Négociable	Type 1 : 80% des épargnes Type 2 : épargnes + 500 000 Type 3 : 3 x épargnes Type 4 : 3 000 000 et +
Garanties utilisées par ordre d'importance	1. Cautions solidaires, 2. Épargnes bloquées, 3. Assurances Camccul ou décès-invalidité	1. Hypothèques, 2. Nantissements de bons de caisse, 3. Cautions, gages, 4. Chèques de garantie	1. Hypothèque, 2. Caution, 3. Gage, 4. Chèques de garantie
Critères analysés pour le crédit productif par ordre d'importance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilité du projet</li> <li>• Historique des prêts courants</li> <li>• Ratio épargne/prêts</li> <li>• Séance d'information</li> <li>• Formation préalable</li> <li>• Garanties suffisantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moralité du membre</li> <li>• Apport personnel</li> <li>• Viabilité du projet</li> <li>• Garanties suffisantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moralité du membre</li> <li>• Garanties suffisantes</li> <li>• Epargnes régulières</li> <li>• Viabilité du projet</li> </ul>
Décision de prêter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller (officier) : ≤ 500 000 Fcfa</li> <li>• Collège des conseillers: 500 001 ≤ 3 000 000</li> <li>• Comité de crédit (CC) : 3 000 000 ≤ 5 000 000 et tous les prêts sociaux</li> <li>• Conseil d'Administration (CA) : 5 000 000 et +</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur seul et valida- tion du CC ou CA à posteriori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Officier : crédit de type 1</li> <li>• Gérant : crédit de type 2</li> <li>• CC : crédit de type 3</li> <li>• CA : crédit de type 4</li> </ul>

## FORMER LE PERSONNEL EN CRÉDIT, UN PRÉALABLE ESSENTIEL

Peu importe le calibre ou la formation préalable des membres du personnel, il est important de faire une formation détaillée des points suivants :

- i) Les buts du micro-crédit productif, le détail de la politique de crédit. Généralement, on arrive avec un concept nouveau, cherchant à développer une clientèle délaissée par les systèmes financiers classiques; il faut donc, de façon détaillée, expliquer les approches et les méthodes qu'il conviendra d'utiliser pour la mise en place d'un programme de micro-crédit.
- ii) Il faut aussi faire plusieurs formations sur la façon de monter les dossiers de crédit, de les analyser et de prendre une décision favorable ou non. Par définition, le personnel qui sera en charge des opérations n'a pas d'expérience dans ce type de prêt; il faut donc leur apprendre la philosophie et la méthodologie qui sous-tendent tout le processus d'attribution du micro-crédit.
- iii) La planification stratégique du portefeuille. Le service du crédit devrait chercher à répartir ses prêts de façon à atteindre un équilibre entre le court terme (moins d'un an) et le long terme (plus d'un an), entre les différents types d'industries de façon à éviter une trop grande concentration.
- iv) La durée d'un prêt. La durée d'un prêt ne doit pas être établie de façon arbitraire. C'est en fait le cash-flow qui doit déterminer la durée appropriée, la règle étant que la durée doit faire en sorte qu'au moment où la cliente finit de rembourser son prêt, son cash-flow montre qu'il lui reste entre les mains autant d'argent que le montant du prêt qui lui avait été consenti. Toutefois, la durée maximale doit demeurer à l'intérieur des paramètres de la politique de crédit.
- v) Les crédits agricoles. Les crédits agricoles sont les crédits les plus risqués, à cause des impondérables telles la température et les maladies. Dans une zone périurbaine, il doit être possible d'atteindre un équilibre entre les différents types de prêts. On devrait limiter les crédits agricoles à 35 % de l'encours.

## Le contenu d'un dossier de crédit

<p><b>1. Raisons du prêt</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- motifs;</li><li>- montants et désignation des dépenses à faire;</li><li>- durée du crédit.</li></ul> <p><b>2. Historique</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- date de démarrage;</li><li>- secteur d'activité (description détaillée et localisation);</li><li>- passé de la promotrice dans son activité;</li><li>- passé de la promotrice avec la CEC-PROM.</li></ul> <p><b>3. Le pourquoi du prêt</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- objectifs recherchés par la promotrice</li><li>- analyse du conseiller</li></ul>	<p><b>4. Évaluation du cash-flow</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hypothèses de bases</li></ul> <p><b>5. Recommandations</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- raison d'affaires</li><li>- risque promotrice</li><li>- tableau de remboursement</li></ul> <p><b>6. Garanties</b></p> <p><b>7. Accompagnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Préciser les modules de formation requis et orienter la promotrice selon module et niveau</li></ul> <p><b>8. Rapports de suivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Déposer un rapport à tous les trimestres</li><li>- voir modèle page ci-contre</li></ul>
---	--

### 6.6.3 La formation en gestion de la promotrice et le suivi-conseil

Le processus d'attribution de crédit est jumelé à la formation en gestion de l'entrepreneur et au suivi-conseil de l'activité par le conseiller en crédit, le but étant de donner à la promotrice les instruments dont elle a besoin pour accélérer le développement de son entreprise.

En effet, l'accès au crédit est un instrument d'accélération du développement des affaires. Par contre, un développement accéléré amène souvent son cortège de difficultés: problème de gestion, problème d'expansion, problème de cash-flow, etc.

Le suivi des activités de la promotrice cherche à aplanir ses difficultés. Il est important que la promotrice soit accompagnée et que son conseiller fasse un suivi serré lui permettant de soutenir, par ses conseils, le développement des affaires de sa cliente. Le processus de prêt ne s'arrête pas après l'acceptation d'une demande. Les conseillers doivent aller sur le terrain à tous les trois mois, et même à tous les mois si l'entreprise est vulnérable. Ils rassemblent les données sur l'évolution de l'activité afin de cibler les pro-

blèmes existants ou potentiels et, enfin, font des recommandations.

Il existe un lien direct entre l'effort des suivis, la qualité du remboursement et le taux de défaillance. Lorsqu'un conseiller se présente régulièrement dans l'entreprise de la promotrice, cela lui permet d'encadrer l'activité et de tracer son évolution, mais aussi d'entretenir le lien de la coopérative avec sa cliente et de lui rappeler qu'elle est endettée. Il est parfois difficile d'amener les promotrices à intégrer les recommandations des conseillers mais, surtout, de leur imposer des mesures de redressement pour corriger des situations potentiellement néfastes. Néanmoins, la pression psychologique est importante et oblige un certain maintien de la rigueur par la promotrice qui anticipe les visites de suivi-conseil.

Le conseiller doit remplir cette fonction tout au long de la vie du prêt, et ce, même jusqu'au tout dernier paiement. Le mois précédant la fin d'un remboursement, le conseiller effectue une visite de l'entreprise pour discuter avec la promotrice de l'évolution de son activité, de ses projets d'expansion et des sources possibles de financement. Ainsi, cette dernière étape dans le processus du suivi favorise la croissance de l'entre-

## FICHE DE SUIVI : SPÉCIMEN

Identification de la Promotrice: \_\_\_\_\_

Période: \_\_\_\_\_

Secteur d'activité: \_\_\_\_\_

Conseiller: \_\_\_\_\_

Montant du financement: \_\_\_\_\_

### CONTENU DU RAPPORT

**A. État des comptes et commentaires**

---

---

---

---

**B. Les informations financières sur l'activité**

---

---

---

---

**C. Perspectives d'avenir et Impressions générales**

---

---

---

---

**D. Les recommandations à la promotrice**

---

---

---

---

prise, établit une continuité à la relation entre la promotrice et la coopérative. Mieux la promotrice réussit, mieux la coopérative réussit !

**Au tout début, par inexpérience, les conseillers ont négligé le suivi-conseil. Le manque de personnel, la pression de la demande ne permettaient pas aux conseillers d'allouer le temps nécessaire à cette activité.**

**Avec le temps, la corrélation entre les promotrices défaillantes et le manque de suivi-conseil est apparue évidente aux différentes directions. Il leur a donc fallu revigorer ce service en liant la performance du conseiller, dont sa possibilité de rester en poste, à la qualité de ses suivis.**

#### **6.6.4 L'attribution des crédits : les particularités**

##### *Les conditions de base*

Pour qu'un prêt puisse être accordé, certains principes de base doivent être respectés :

1. D'abord, l'activité doit exister : les CEC-PROM ne financent pas le démarrage d'activités ; cette mesure sert à réduire le risque de pertes.
2. La promotrice doit gérer elle-même son activité : elle peut avoir des employés, même un gérant, mais elle doit clairement connaître et maîtriser les informations financières de son entreprise.
3. De plus, il faut évidemment être membre de la coopérative et avoir constitué l'épargne préalable.
4. Finalement, une promotrice qui est admissible doit, comme condition préalable à l'étude de sa demande, suivre une formation en gestion. Néanmoins, chaque CEC-PROM a ses variantes

selon les milieux. Ainsi, à Sa'a et à Yaoundé, par exemple, la formation en gestion est préalable et obligatoire. À Douala, elle est facultative mais fortement encouragée à travers une stratégie de réduction du taux d'intérêt sur les prêts pour les promotrices qui l'ont suivie.

##### *Les prêts à court terme*

Le temps a amené aussi des raffinements dans la politique des prêts productifs, surtout dans les deux zones urbaines. Les CEC-PROM Douala et Mature (Yaoundé) ont mis en place des prêts productifs à court terme pour répondre au besoin des entreprises livrant des marchés (crédit fournisseur). Les CEC-PROM offrent désormais deux produits financiers à court terme : a) un financement pour les bons de commande (un contrat d'achat garanti) ; et b) la ligne de crédit. Cette dernière est accessible aux promotrices et entreprises ayant à effectuer des opérations fréquentes tout au long de l'année.

##### *L'ajout du crédit social*

Une des leçons de la phase 1 consiste en le fait que, lorsque les promotrices vivent des situations imprévues dans le cadre familial, elles ont tendance à piger dans le fonds de roulement de leur entreprise, ce qui affaiblit inévitablement leurs activités et les place éventuellement en difficulté pour rembourser leur prêt productif. Pour remédier à ce problème, les CEC-PROM encouragent les promotrices connaissant un besoin familial à solliciter un prêt social de manière à ne pas affaiblir leur entreprise à long terme.

##### *La spécialisation des conseillers en crédit*

Si les fonctions pouvaient être cumulatives chez un même employé au démarrage des CEC-PROM (ex : poste de directeur et conseiller en crédit ou de comptable et conseiller en crédit), rapidement les CEC-PROM ont trouvé de nombreux avantages à spécialiser les postes du personnel tout en maintenant le caractère intégré des fonctions<sup>11</sup>. C'est ainsi qu'au sein du service de crédit, on retrouve une spécialisation des postes selon la taille des entreprises – également reliée à l'expérience du conseiller- et selon le type de crédit (productif ou social).

(11) Entendre par là qu'une même personne s'occupe de tous les aspects entourant le service à la promotrice depuis l'octroi de crédit en passant par la formation et le suivi conseil, du moment de la demande jusqu'au terme du remboursement.

*La comparaison avec les coopératives traditionnelles*

Dans les coopératives traditionnelles au Cameroun, le Comité de crédit a le pouvoir d'autoriser la majorité des prêts. La contribution du projet à cet égard a été l'introduction d'une nouvelle méthode d'évaluation des demandes par un personnel professionnel chargé d'étudier et d'accorder des prêts d'entreprise, donc des demandes plus complexes que ce à quoi les structures traditionnelles sont habituées, le comité de crédit jouant un rôle de contrôle du respect des politiques.

Toutefois, dans le milieu rural, les pressions environnantes ne permettent pas que le pouvoir de décision relatif au crédit puisse être placé principalement dans les mains du personnel, car celui-ci sera toujours confronté à toutes sortes de réprobation en cas de pro-

blème. À la différence des CEC-PROM urbaines, toutes les demandes de prêts à Sa'a passent sous le couvert du Comité de crédit afin d'amoindrir l'influence des pressions du milieu, et ce, en ne permettant pas de savoir qui est directement responsable d'une décision de prêt.

**Grille de validation et de contrôle utilisée par le comité de crédit**

**Voir annexe 4.**

*Des femmes du Bénin en visite chez une promotrice de la CEC-PROM Mature vendant au marché.*



## **Chapitre 6** **Le choix du type de structure et le** **modèle de gestion retenu**

1. **L'accessibilité doit rester la pierre angulaire peu importe le type de statut juridique utilisé.**
2. **Le choix du modèle coopératif exige qu'une attention soutenue soit donnée à la professionnalisation des processus de gestion. Il faut en faire une condition incontournable du projet pour son partenariat avec les différentes structures.**
3. **Le modèle coopératif amène son cortège de contrepoids, qu'il faut toutefois soutenir par la mise en place d'un train de mesures de contrôle pour en assurer l'efficacité.**
4. **Il ne faut pas lésiner sur les instruments informatiques pour professionnaliser l'aspect comptable et administratif.**
5. **Les garanties liquides sont devenues et resteront les garanties privilégiées, car elles protègent l'institution tout en permettant l'accès au crédit à une clientèle dépourvue.**



## Chapitre 7

# La gestion financière

*Photo verso: La présidente du conseil d'administration de la CEC-PROM Mature, en compagnie de la directrice (debout, à droite) et d'un conseiller en crédit.*

## CHAPITRE 7

### La gestion financière

**LES CEC-PROM SONT DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE TYPE COOPÉRATIF. LEURS ACTIVITÉS PRINCIPALES CONSISTENT À :**

1. Accorder aux clientes des prêts à des fins de production ou à des fins personnelles, ou les deux, tout en se rappelant que les CEC-PROM sont d'abord et avant tout des institutions de crédits productifs;
2. Encourager les clientes à épargner régulièrement en créant des instruments de dépôts leur permettant d'investir leur argent;
3. Favoriser les intérêts économiques et sociaux des clientes en leur apportant des services de suivi-conseil leur permettant de maximiser le développement de leur micro-entreprise;
4. Assurer le progrès des clientes en les éduquant sur la meilleure façon de gérer une micro-entreprise, en devenant un centre de formation continue.

Toutes ces activités ne peuvent être conduites que par un organisme financièrement capable de faire face à ses charges, et capable d'inspirer confiance à ses déposants et à ses prêteurs afin d'augmenter les fonds disponibles pour soutenir les besoins de crédit de sa clientèle.

Dans sa construction, ce type d'institution arrive à l'autoportance graduellement après avoir franchi trois étapes :

1. La première étant le moment où l'institution couvre 100 % de ses coûts d'exploitation (dont la masse salariale, les amortissements, l'intérêt sur les épargnes, etc.);
2. La deuxième, le moment où l'institution couvre 100 % de ses coûts d'exploitation et 100 % de ses réserves pour pertes sur prêts;
3. La troisième, le moment où l'institution génère suf-

fisamment de revenus pour couvrir le deuxième point ainsi que les frais d'intérêt sur les fonds empruntés.

#### LE CALCUL DE LA PROVISION POUR PERTES SUR PRÊTS

Il s'agit d'un processus itératif basé sur l'historique de l'institution.

L'opération consiste à prendre, à titre de provision, un certain pourcentage de l'encours du portefeuille de prêts comme charge mensuelle. L'addition de ces 12 charges permet à l'institution de construire sa réserve pour pertes éventuelles.

Les réserves pour pertes sont estimées en fonction des performances du portefeuille des années antérieures. Dans les premières années d'activités, à défaut d'historique, le taux est établi de façon arbitraire et ajusté en fin d'année à la suite de l'analyse des prêts. Dans le cas des CEC-PROM, ce pourcentage a varié entre 5 % et 15 %.

Toutefois, il faut distinguer entre mauvaises créances et pertes nettes. Si une mauvaise créance est tout simplement un prêt en retard, il faut dire que tout prêt en retard ne se traduit pas nécessairement par une perte. Avant d'arriver à une perte, il faut soustraire de la mauvaise créance les garanties liquides et les sommes recouvrées ultérieurement à la suite d'actions de recouvrement.

Une institution peut donc avoir 12 % de mauvaises créances, mais n'avoir que 6 % de perte nette.

Le lecteur aura compris que dans l'évaluation de la viabilité de l'institution financière, c'est la notion de perte nette qui prime.

## 7.1 Les choix du bailleur de fonds en matière d'appui financier

Comme bailleur de fonds et initiateur du développement d'institutions de microfinance, on peut choisir de couvrir le déficit de chacune de ces étapes ou d'aucune d'entre elles.

À la suite d'une estimation serrée, il est possible de prévoir des subventions pour couvrir le déficit d'exploitation en attendant que la structure ait rejoint la première étape. En général, cela prend 24 mois avant que la structure puisse générer assez de revenus pour couvrir tous ses coûts d'exploitation. Verser cette subvention permet à la structure de ne pas se décapitaliser avec ses déficits d'exploitation cumulés.

Cependant, il reste toujours les mauvaises créances qui peuvent décapitaliser la structure! En rétrospective, il pourrait apparaître souhaitable de prévoir une subvention pour couvrir le déficit d'exploitation et les réserves pour pertes. Mais ce ne serait pas nécessairement souhaitable ... car il faut fixer l'attention de tous sur les mauvaises créances et leur impact sur le bilan, de façon à forcer les améliorations nécessaires.

Il serait aussi possible de ne couvrir ni les déficits d'exploitation, ni les réserves pour pertes, ni les frais d'intérêts, ce qui aurait comme résultat de créer des déficits cumulés les premières années, lesquels seraient éventuellement annulés par les surplus cumulés des années subséquentes.

Le projet a choisi un point mitoyen en ne subventionnant que les déficits d'exploitation.

### Pourquoi ce choix?

Ce choix a surtout été arrêté pour des raisons stratégiques:

**La survie d'une institution prêteuse est d'abord et avant tout liée à la qualité de son portefeuille et à sa capacité d'attirer des capitaux.**

La qualité de son portefeuille signifie le maintien des mauvaises créances au niveau le plus bas possible. Si les mauvaises créances sont trop élevées, pour être rentable, une structure doit charger des taux d'intérêt

supérieurs. Si la capacité de payer des intérêts élevés est limitée, la structure doit donc avoir une meilleure qualité de portefeuille.

**En ne subventionnant que les déficits d'exploitation, on isolait les pertes annuelles en ce sens que tous pouvaient voir que les pertes étaient créées par les mauvaises créances.**

Cela avait le grand avantage d'attirer l'attention de tous et chacun sur la qualité du portefeuille et de faire constamment les modifications qui s'imposaient pour améliorer cette qualité. Si le projet avait tout subventionné, il n'y aurait pas eu de déficit et personne n'aurait senti le besoin de faire les efforts requis pour améliorer la situation des prêts. Ce faisant, l'institution aurait eu un bilan positif mais construit avec des méthodes de travail négatives. Et cela aurait été beaucoup plus dangereux pour la survie de l'institution qu'un bilan négatif.

## 7.2 Un bilan négatif ou positif

Le problème avec l'approche de subvention limitée au déficit d'exploitation est que pendant plusieurs années les structures ont des avoirs propres négatifs. Tant et aussi longtemps qu'elles sont sous la houlette d'un projet de coopération, cela n'est pas dramatique, sachant que dans quelques années les surplus viendront compenser les déficits, d'autant que cette situation est atténuée par les fonds apportés par le bailleur sous forme de capitaux permanents qui non seulement servent à atteindre la rentabilité mais qui pallie également le manque d'avoirs propres.

Ces capitaux permanents constituent pour les CEC-PROM un système de coussin. Voici comment:

A		B	
Actif (en millions de FCFA)	Passif	Actif (en millions de FCFA)	Passif
Prêts 100	Dépôts 90	Prêts 90	Dépôts 90
	Capitaux permanents 0		Capitaux permanents 0
	Total Passif 90		Total Passif 90
	Avoirs propres 10		Avoirs propres 0
Total 100	Total 100	Total 90	Total 90

Les tableaux A et B ci-dessus font la démonstration d'une coopérative conventionnelle sans apport de capitaux permanents externes. Le tableau B montre la situation où la valeur du portefeuille aurait diminué de 10 millions à la suite de mauvaises créances; ce qui aurait pour résultat de diminuer les avoirs propres du même montant. Donc, dans une situation conventionnelle, ce sont les avoirs propres qui absorbent le risque de pertes dans un premier temps. Par la suite, si les pertes sont supérieures aux avoirs propres, c'est la valeur des épargnes qui diminuera.

Pour équilibrer le bilan, il faudra que les avoirs propres diminuent de 10 millions pour arriver à 0. Avec ce scénario, les créanciers (déposants) demeurent protégés puisque l'actif et le passif sont égaux. Les avoirs propres ont servi de coussin pour protéger les créanciers: plus la valeur propre est importante par rapport à l'actif, meilleure est la protection pour le passif. Toutefois, si la valeur des prêts avait baissé de 20 millions au lieu de

seulement 10, nous aurions des avoirs propres négatifs de 10 millions, et la valeur du passif (dépôts) serait diminuée d'autant.

La situation des CEC-PROM n'est pas conventionnelle en ce sens qu'elles disposent de capitaux permanents.

Les tableaux C et D montrent une coopérative avec apports de capitaux externes. Le tableau D présente le cas où le portefeuille aurait diminué de 10 millions, ce qui a pour résultat de diminuer les capitaux permanents. Donc, dans cette situation, ce sont les capitaux permanents qui absorbent les risques de pertes dans un premier temps. Par la suite, si les pertes sont supérieures aux capitaux permanents, c'est la valeur des épargnes qui diminuera.

S'il est vrai que les CEC-PROM sont sous-capitalisées, il est aussi vrai que les dépôts sont bien protégés!

C		D	
Actif (en millions de FCFA)	Passif	Actif (en millions de FCFA)	Passif
Prêts 100	Dépôts 40	Prêts 90	Dépôts 40
	Capitaux permanents 60		Capitaux permanents 50
	Total Passif 100		Total Passif 90
	Avoirs propres 0		Avoirs propres 0
Total 100	Total 100	Total 90	Total 90

Dans le plan du projet, il était prévu que durant les quatre premières années la valeur propre allait être de plus en plus négative (à cause des pertes annuelles) mais qu'à partir de la cinquième année les structures seraient en situation de profits et que la valeur nette allait petit à petit redevenir positive. Les résultats de la cinquième année à Mature et Douala confirment ce scénario.

À l'étape de construction, ce sont donc les capitaux permanents qui protègent les épargnes, étant entendu que les avoirs propres essentiellement

### LA NOTION D'AVOIRS PROPRES DANS UNE INSTITUTION FINANCIÈRE

#### a) Les avoirs propres

Les avoirs propres représentent la valeur nette de l'institution. Cette valeur est constituée des parts sociales, contribuées par les membres, et des profits accumulés au fil des ans. S'il n'y a pas eu de profits mais plutôt des pertes les années antérieures, ces pertes sont soustraites des parts sociales. Une valeur nette négative signifie que les pertes sont supérieures aux parts sociales.

#### b) Le passif versus les avoirs propres

Les obligations sur l'actif sont de deux ordres :  
1) le passif – essentiellement les dépôts et les prêts faits à l'institution; et 2) la valeur nette de l'institution.

**Actif – passif = valeur nette**

Si l'actif décline en valeur (l'actif ici est essentiellement constitué de prêts faits aux clients) et que le passif demeure constant, c'est donc la valeur nette qui en est réduite.

Cela veut dire que tout déclin dans la valeur de l'actif doit être compensé à même les avoirs propres.

## 7.3 Construire les avoirs propres<sup>12</sup>

Il y a deux façons de construire les avoirs propres: 1) investir dès le départ sous la forme de parts sociales; ou 2) accumuler les profits nets au fil des ans.

Dans la construction des CEC-PROM, il n'était pas possible d'investir massivement dès le départ. En effet, dans les coopératives s'adressant à une clientèle pauvre, si l'on veut le plus grand nombre d'adhésions possible, il faut que les parts sociales soient le plus bas possible pour ne pas constituer une barrière à l'entrée.

Ce principe étant accepté, on comprendra qu'il ne reste que l'accumulation des profits pour constituer les avoirs propres.

D'ailleurs, le Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit (WOCCU) recommande que l'essentiel des avoirs propres soit constitué de profits accumulés (90%), cela, dans le but d'assurer une stabilité puisque, à ce moment-là, l'avoir propre est composée d'argent qui appartient à la structure et non pas à des membres qui pourraient retirer leur argent à un moment ou l'autre.

Les avoirs propres représentent un investissement pour les sociétaires: que ce soit parce qu'ils y ont investi au départ, ou qu'ils ont accepté de ne pas retirer les surplus nets accumulés au fil des ans.

### À quoi peut bien servir cet investissement ?

Essentiellement, à faire trois choses :

1. À développer davantage le créneau stratégique des CEC-PROM, qui est le crédit à la micro et petite entreprise, donc à maintenir le service;
2. À créer un coussin de façon à protéger les dépôts et les autres créanciers et à stabiliser la structure au plan financier;
3. À inspirer confiance de façon à attirer d'autres fonds.

(12) La valeur nette d'une entreprise une fois les dettes prises en compte.

## 7.4 La capacité d'attirer des capitaux / fonds externes

L'élément essentiel à la survie d'une institution comme les CEC-PROM est sa capacité d'attirer des capitaux, que ce soit par des dépôts ou des emprunts à long terme.

Par définition, ce type d'institution est constitué de petits entrepreneurs. Cela signifie que leur besoin en prêts sera toujours plus grand que leur capacité à épargner.

Par conséquent, même une fois rentables, ces structures n'auront toujours pas assez de fonds pour continuer à prêter tout en élargissant leur base de clientèle.

Donc, à moins que l'on veuille créer un club fermé où l'on cesserait d'accepter des nouveaux membres une fois tous les capitaux utilisés, il faut que la structure soit assez forte pour attirer de nouveaux dépôts et/ou aller emprunter à d'autres sources.

## 7.5 Les avoirs propres positifs

Pour aller emprunter à d'autres sources, il faut montrer un bilan avec des avoirs propres positifs.

Or, il faut dire que dans le cas du micro-crédit, où le niveau de risque est particulièrement élevé, il est préférable que les avoirs propres se rapprochent de la norme minimale de 20 % du Conseil mondial des coopératives d'épargne et de crédit.

Or, ayant laissé s'accumuler les déficits les premières années, les structures se retrouvent, après cinq ans d'existence, avec des avoirs propres négatifs. Même si elles ont commencé à être rentables! Et cela prendra plusieurs années de profits pour passer du négatif au positif. Il leur faudra donc attendre encore plusieurs années avant de pouvoir emprunter d'autres sources. Plus cette période sera longue, plus la clientèle sera insatisfaite, parce que plus les délais d'attente seront longs pour avoir du crédit – ce qui a un impact négatif sur la croissance de chaque petite entreprise puisqu'il faut rationner le crédit au lieu de répondre à la demande.

**Il faut savoir que le prêt moyen est de 2 millions Fcfa et que le dépôt moyen est de 200 000 francs cfa, soit un ratio de 10 pour 1. Si l'on soustrait du prêt moyen les garanties liquides exigées de 30 % (600 000 Fcfa), il manque donc 1,4 million Fcfa de capitaux pour chaque prêt. Avec un dépôt moyen de 200 000 francs cfa, il faut donc sept (7) déposants pour chaque emprunteur.**

Bien que les CEC-PROM soient entrées dans un cercle vertueux de faire des profits, ce qui améliore les avoirs propres, leur situation au bilan, elle, reflète l'accumulation des résultats négatifs des années antérieures. L'impasse demeure donc quant à leur capacité d'emprunter pour répondre à la demande.

### 7.5.1 Les conséquences

Est-ce à dire que sur le plan conceptuel il faut utiliser la deuxième approche et subventionner – sur une base décroissante – les déficits de façon que, au terme du projet, la structure se retrouve avec des avoirs propres positifs?

Ici, le danger d'envoyer le mauvais message en subventionnant tout azimut est plus périlleux que les problèmes d'accès aux capitaux, d'autant qu'il y a deux moyens simples de pallier les problèmes d'accès et quasiment aucun moyen de corriger le tir si le mauvais message passe et que la mauvaise gestion s'installe pendant plusieurs années.

### 7.5.2 L'accès aux capitaux à long terme

Le premier de ces moyens consiste à associer dès le départ ces structures à des organisations qui ont des capitaux à prêter. C'est une des raisons qui a motivé le projet à favoriser l'affiliation des CEC-PROM à CAMC-CUL, d'autant que, ayant pu constater leur progression depuis leur début, la fédération allait être en mesure de prendre la relève et de prêter assez tôt au CEC-PROM.

Le deuxième moyen pour accéder à de nouveaux capitaux externes est de donner à tout nouveau prêteur un engagement de « pari pasu ». En clair, cela signifie que le deuxième prêteur exigera du premier – le projet – que celui-ci cède sa place dans l'ordre des créanciers et permette au deuxième d'exercer ses privilèges avant lui. Cela a pour effet que le prêt du projet sert de coussin au deuxième prêteur. C'est une façon de réduire le niveau de risque du deuxième et, donc, de l'inciter à rapidement consentir des prêts aux structures.

## 7.6 La gestion des mauvaises créances

### 7.6.1 Les garanties liquides

À plusieurs reprises dans ce chapitre, l'emphase a été mise sur le fait que les mauvaises créances décidaient de la survie ou de la mort d'une institution financière. Les chapitres 4 et 6<sup>13</sup> indiquaient également que pour diminuer le risque financier sur les prêts les CEC-PROM ont progressivement accru les garanties liquides.

Rappelons que le système de garanties liquides, en paliers, a été conçu pour donner le plus grand accès possible au crédit à un plus grand nombre possible, tout en assurant à la CEC-PROM une meilleure protection. En effet, comme la clientèle a de plus en plus d'ancienneté, avec le temps, ce sera plus de 80 % des emprunteurs qui en seront à leur troisième prêt, donc à un niveau de couverture de leur prêt, en liquide, d'au moins 30 %.

### 7.6.2 La politique de radiation

Tout au long de l'année, la coopérative provisionne un pourcentage de son encours de prêt pour les mauvaises créances. Une fois par année, au moment de la clôture de l'année financière, la CEC-PROM analyse son portefeuille de prêts défaillants. Les prêts en retard de 90 jours et plus sont alors radiés et contre-passés avec la réserve pour pertes accumulées durant l'année.

Comme le rappelle cet extrait, la procédure de radiation utilisée dans les CEC-PROM est une pratique inspirée des méthodes des banques américaines.

« Two approaches exist for dealing with loss assets. One is to retain loss assets on the books until all remedies for collection have been exhausted. This is typical for banking systems based on the British tradition; in such a case, the level of loss reserve may appear unusually large. The second approach requires that all loss assets be promptly written off against the reserve, i.e. removed from the books. This approach is typical of the U.S. tradition and is more conservative, in that loss assets are considered to be nonbankable but not necessarily nonrecoverable. By immediately writing off loss assets, the level of the reserve will appear smaller in relation to the outstanding loan portfolio. In evaluating the level of provisions established by a bank, an analyst must clearly understand whether the bank is aggressively writing off its losses or is simply providing for them. »

*Tiré de Hennie VAN GREUNING – Sonja BRAJOVIC BRATANOVIC (2000) Analyzing Banking Risk, A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk Management, The World Bank, Washington, D.C., 289 pages.*

Le choix de cette approche, plus exigeante que la méthode de traitement des mauvaises créances utilisée par les banques européennes, offre aussi un élément pédagogique. Ainsi, une fois l'an, toute la structure procède de façon solennelle à l'établissement de la liste des prêts radiés par suite de la révision au cas par cas de toutes les créances de 90 jours et plus. Cette démarche envoie un message à toute la structure: les mauvaises créances, c'est vital!

### 7.6.3 Le recouvrement des mauvaises créances

Les mauvaises créances sont un sujet particulièrement délicat. Trop de mauvaises créances, et le système n'est plus viable. Il faut donc être très vigilant et mettre en place des mécanismes de suivi et de recouvrement adaptés au milieu et à la taille de l'institution s'appuyant sur trois éléments: la gestion informatisée des prêts, le conseiller en crédit, le service du contentieux.

(13) Voir précisément les sections 4.1 et 6.6

Le système de gestion informatisé permet d'effectuer un suivi quotidien du portefeuille et des mauvaises créances. Tous les jours, le système génère pour la Direction et pour les conseillers une liste des promotrices dont le paiement est en retard. Dans les jours qui suivent une échéance non respectée, le conseiller se rend à l'entreprise pour faire le point avec la promotrice. Après cette première intervention, si 60 jours s'écoulent sans que la situation ne soit redressée, un rappel écrit est alors envoyé à la promotrice, avec copie à ses cautions, l'avisant de son retard. Au bout de trois mois, si la situation perdure et si la promotrice semble faire preuve de mauvaise volonté, le dossier sort du portefeuille du conseiller et est transféré au service de contentieux interne de la CEC-PROM. Ce service est mandaté spécifiquement pour suivre les prêts en difficulté.

L'intervention première est effectuée par le conseiller en crédit, responsable du dossier de prêt. C'est à lui que revient le soin de faire les premières démarches pour remettre la promotrice sur les rails et l'inciter à reprendre les paiements réguliers. Toutefois, la contribution du conseiller en crédit a ses limites. La plupart des conseillers n'ont pas l'âme d'un agent de recouvrement et il faut de plus éviter que le rôle de percepteur des prêts du conseiller ne vienne nuire à la relation de confiance qu'exige son rôle d'appui à la promotrice dans le développement de son entreprise.

De toute façon, au départ, le volume de mauvaises créances ne justifie pas la création d'un poste dédié au recouvrement. Il revenait donc à la direction et au comité de crédit, appuyé par un comité de persuasion morale issu de bénévoles de la coopérative, de mener des actions de pression lorsque celles du conseiller s'étaient avérées infructueuses. Cette approche n'a cependant pas donné de résultats concluants dans les CEC-PROM urbaines.

Aussi, dès que le volume l'a justifié, des professionnels qualifiés et dédiés uniquement à ce travail furent affectés à la fonction de recouvrement de façon à faire un suivi serré des différentes ententes prises avec les promotrices défaillantes.

Dans les radiations, il y a des prêts qui sont à peine en retard et plus faciles à recouvrer que d'autres. Souvent, il ne s'agit que de conclure une entente avec la personne défaillante et de s'assurer du respect des engagements pris pour que le prêt soit remboursé après radia-

**Par contre, en milieu rural, le recouvrement ne peut s'appuyer autant sur les intervenants classiques. Il n'y a souvent pas d'huissier ou, quand il y en a, ils sont déjà trop occupés par leurs tâches ordinaires pour s'occuper d'autres dossiers.**

**En milieu rural, un comité de recouvrement est souvent le plus utile des instruments. Ici, chacun connaît tout le monde et les individus en situation de défaillance ont tout intérêt à protéger leur réputation. Le comité de crédit peut donc s'avérer des plus utiles. En fait, ce sera souvent la seule façon de recouvrer les sommes puisque, localement, il n'y a pas d'autres mécanismes ou, s'il y en a, ils ne sont pas accessibles, soit parce qu'ils coûtent trop cher, soit parce qu'ils ne sont pas adaptés aux besoins de la structure.**

tion. Par contre, d'autres cas exigent un travail de longue haleine. Le service du contentieux a le temps d'être patient, si le recouvrement doit s'échelonner sur plusieurs années.

Ayant pour mandat de prendre toutes les actions possibles pour recouvrer les prêts défaillants, le service du contentieux sert aussi de relais avec tous les autres intervenants dans le processus de perception – huissiers, avocats, agence de recouvrement.

Toute somme recouvrée est reversée aux réserves de la coopérative et améliore, dans le temps, les avoirs propres.

Ce processus de radiation et de recouvrement, tel qu'appliqué dans les CEC-PROM, a déjà montré son impact positif.

Les tendances observées laissent entrevoir un taux de récupération variant entre 50 % et 70 % selon les CEC-PROM et selon les années.

Dans un contexte où fut souligné le faible niveau de capitalisation de ces structures, ce portefeuille de prêts radiés constitue un potentiel de capitalisation non négligeable.

## Chapitre 7 La gestion financière

1. Pour construire la pérennité de l'institution, le bailleur doit orienter son appui sur deux plans : un appui technique non remboursable et un appui financier sous forme de prêt à long terme remboursable.
2. Pour des institutions coopératives vouées au développement du micro et petit entrepreneuriat, le principe d'accessibilité au plus grand nombre, signifie que les avoirs propres seront surtout constitués des surplus accumulés.
3. L'accessibilité à des prêts à long terme est vitale dans les premières années de l'institution. Elle sert à la fois de levier financier et de protection pour les épargnants alors que l'institution n'a encore atteint la solidité financière requise pour attirer d'elle-même, en quantité suffisante, les épargnes et autres fonds nécessaires au développement de son activité de crédit.
4. La survie d'une institution prêteuse est d'abord et avant tout liée à la qualité de son portefeuille et à sa capacité d'attirer des capitaux. Toute l'attention de l'institution doit porter sur la qualité du portefeuille de prêts et tous les systèmes doivent être construits pour suivre à la trace cette qualité.
5. Il existe un lien direct entre l'effort des suivis effectués par les conseillers auprès des promotrices et la qualité du remboursement et du taux de défaillance.

OPERATIVE D'EPARGNE ET  
"LA CAISSE DE LA FEMME"  
8485 DOUALA



**Sommaire  
des leçons à tirer**

*Photo verso : une promotrice membre de la CEC-  
PROM Douala faisant la promotion de ses jus  
naturels embouteillés.*

# SOMMAIRE DES LEÇONS À TIRER

## Chapitre 1 Historique

1. Cerner l'objectif du projet de façon précise et avoir une organisation de projet adaptée et orientée sur l'atteinte des résultats.
2. Lorsqu'un projet vise le développement de nouveaux services aux populations.
3. S'assurer dès le départ d'une approche et d'une stratégie qui permettent d'atteindre la pérennité des services au-delà de la durée de vie du projet.
4. Viser la création d'institutions qui se spécialiseront dans cette mission et développer leur capacité à le faire. Le renforcement des capacités de structures déjà existantes est plus facile à réaliser si elles en sont à un stade embryonnaire. Le choix de structures établies exige une démarche beaucoup plus lourde. Le projet ne devrait pas être celui qui livre les services.

## Chapitre 2 Choix du modèle d'appui

1. Si développer une institution de microfinance relève généralement d'une politique de lutte à la pauvreté, il n'en demeure pas moins que cette action s'inscrit dans une démarche d'appui au secteur privé. Par conséquent, le choix du modèle d'appui doit transmettre ou transpirer les valeurs du secteur privé.
2. Assurer la pérennité d'un projet de microfinance implique le développement des capacités financières (développer la rentabilité) et organisationnelles (développer et renforcer les compétences des personnes et des organes) d'institutions qui assureront la livraison des services à long terme.
3. Pour ce faire, il faut s'appuyer sur un personnel compétent ayant baigné dans le secteur privé et ayant développé des réflexes de ce secteur.
4. Dans un projet de développement d'institutions de microfinance, l'aide doit porter sur deux (2) plans: un appui technique, d'une part, et un appui financier, d'autre part. Le premier sous forme de contribution non remboursable; le deuxième, sous forme de prêt.
5. Le choix du modèle d'appui dans ce projet est fondée sur la conviction que c'est l'accès aux capitaux qui fait défaut dans les pays en développement et non le coût de cet accès, dans la mesure où celui-ci reste raisonnable.

## Chapitre 3 Stratégie d'intervention

1. S'associer à un réseau local pour profiter d'effets de levier et offrir aux organisations appuyées des perspectives de continuité au-delà de la durée du projet.
2. Fixer les taux d'intérêt sur les prêts aux femmes en tenant compte du marché et des besoins de rentabilité de la structure et habituer le client à ces taux dès le départ.
3. Laisser place à l'expérimentation mais à l'intérieur d'un cadre clairement établi où les règles qui guideront le partenariat entre le bailleur et l'institution sont formalisées dans un protocole entre les parties.
4. Pour éviter les dérives, le projet doit pleinement assumer ses responsabilités et ses rôles d'appui-conseil, de préfet de discipline, de protecteur de l'institution et des fonds.
5. Maintenir un bon dosage d'expertises locales et internationales et combiner leur action à de la formation à distance.
6. S'assurer que c'est la base qui bénéficie des services et contrôle l'institution.

Mais la plus grande leçon apprise, c'est qu'en mettant des structures de micro-crédit sur pied, il n'y a pas de principes sacro-saints et immuables qui doivent, impérativement, être utilisés dans la construction d'un tel édifice ou de tous les édifices. Maintes fois, il a fallu inverser, voire renverser, les assises sur lesquelles nous avons construit un système ou l'autre afin d'accommoder une situation rurale versus une situation urbaine. Souvent, il a fallu repenser certains services compte tenu du caractère sociologique différent d'une institution par rapport à une autre. Le modèle CEC-PROM est capable d'ajustement en fonction des milieux.

## Chapitre 4

### Les services aux femmes promotrices et le développement des femmes

1. La progression des exigences d'épargne chez les femmes emprunteuses fut essentielle pour les CEC-PROM, à la fois comme geste d'engagement de la part de la promotrice envers sa coopérative et comme moyen pour l'institution de générer des fonds pour soutenir la demande de prêts. C'est aussi un moyen de garantir dès le départ l'accès au crédit au plus grand nombre tout en réduisant le risque de l'institution dans le temps.
2. Crédit social, formation en gestion et suivi-conseil forment pour l'institution de microfinance un éventail de moyens complémentaires du crédit et nécessaires à l'accélération du développement d'une micro et petite entreprise, à sa longévité, à sa solidité, à sa stabilité et à sa viabilité.
3. Une approche intégrée des produits et services dans le cadre d'une stratégie de diversification est aussi une façon de réduire le risque de l'institution. ... à la condition de ne pas partir dans tous les sens et de s'éloigner de son corps de métier.

## Chapitre 5

### Le choix du milieu

1. Avant toute implantation d'une institution de microfinance, il faut tenter de réunir le plus de conditions préalables et nécessaires possibles.
2. De plus, en milieu rural en particulier, il faut s'assurer qu'il existe chez les populations ciblées une expérience concluante d'auto-organisation, un dynamisme entrepreneurial qui permette une mobilisation d'épargne et une expérience antérieure en crédit sous une forme ou une autre.
3. Aucun programme important de crédit ne peut être amorcé sans vérifier s'il existe un processus égalitaire et une population capable d'indépendance face à ses élites. Le milieu idéal doit absolument être doté de contre-pouvoirs et d'une culture de respect des engagements qui s'adresse à tous.
4. Les milieux ayant bénéficié de la générosité de donateurs par le passé, sont souvent les zones les plus risquées pour implanter une institution de microfinance. Comme ils se sont habitués à une forme de charité, tout nouvel apport d'argent leur apparaît surtout comme un bien de consommation plutôt que comme un instrument de développement.

## Chapitre 6 Le choix du type de structure et le modèle de gestion retenu

1. L'accessibilité des services doit rester la pierre angulaire peu importe le type de statut juridique utilisé.
2. Le choix du modèle coopératif exige qu'une attention soutenue soit donnée à la professionnalisation des processus de gestion. Il faut en faire une condition incontournable du projet pour son partenariat avec les différentes structures.
3. Le modèle coopératif amène son cortège de contrepoids, qu'il faut toutefois soutenir par la mise en place d'un train de mesures de contrôle pour en assurer l'efficacité.
4. Il ne faut pas lésiner sur les instruments informatiques pour professionnaliser l'aspect comptable et administratif de l'institution de microfinance.
5. Les garanties liquides sont devenues et resteront les garanties privilégiées, car elles protègent l'institution tout en permettant l'accès au crédit à une clientèle dépourvue.

## Chapitre 7 La gestion financière

1. Pour construire la pérennité de l'institution, le bailleur doit orienter son appui sur deux plans : un appui technique non remboursable et un appui financier sous forme de prêt à long terme remboursable.
2. Pour des institutions coopératives vouées au développement du micro et petit entrepreneuriat, le principe d'accessibilité au plus grand nombre, signifie que les avoirs propres seront surtout constitués des surplus accumulés.
3. L'accessibilité à des prêts à long terme est vitale dans les premières années de l'institution. Elle sert à la fois de levier financier et de protection pour les épargnants alors que l'institution n'a encore atteint la solidité financière requise pour attirer d'elle-même, en quantité suffisante, les épargnes et autres fonds nécessaires au développement de son activité de crédit.
4. La survie d'une institution prêteuse est d'abord et avant tout liée à la qualité de son portefeuille et à sa capacité d'attirer des capitaux. Toute l'attention de l'institution doit porter sur la qualité du portefeuille de prêts et tous les systèmes doivent être construits pour suivre à la trace cette qualité.
5. Il existe un lien direct entre l'effort des suivis effectués par les conseillers auprès des promotrices et la qualité du remboursement et du taux de défaillance.



Épilogue

*Les femmes de la CEC-PROM Lekie portant fièrement les couleurs de leurs institutions à la marche de la Journée internationale des femmes de leur localité.*

## ÉPILOGUE SUR LES ENJEUX ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

### Les enjeux constitutifs de la construction des CEC-PROM

Enjeux	Évolution de leur situation
<p>1. L'enjeu relatif à la disponibilité des fonds nécessaires pour développer l'institution et soutenir la croissance de la demande de crédit</p>	<p>Il fallait passer d'un stade où 100% des fonds nécessaires au programme de crédit provenaient du projet à une situation où les épargnes allaient y contribuer pour une part de plus en grande. En 2002, 100% des nouveaux prêts ont été financés à même les liquidités des CEC-PROM.</p> <p>Nous nous sommes donc servi du crédit pour propulser le développement de l'épargne. Cela a été possible car le projet a pu disposer des fonds requis et les décaisser en fonction de la courbe de demande dès le début du projet.</p>
<p>2. L'enjeu relatif à l'acquisition de compétence chez le personnel.</p>	<p>Le projet a choisi délibérément de n'engager dans les CEC-PROM que des personnes qui n'avaient pas l'expérience des institutions financières malgré la disponibilité de main-d'œuvre dans ce secteur suite aux faillites des banques.</p> <p>Nous avons préféré plutôt développer les compétences par la formation, l'accompagnement et la supervision, sur une base continue et adaptée au fur et à mesure des besoins, du développement des structures et des défis rencontrés.</p> <p>Aujourd'hui les structures bénéficient d'un personnel et d'une équipe de direction bien établis, qui maîtrisent la gestion de ces institutions et qui possèdent un dynamisme et une capacité d'innovation qui se comparent très avantageusement aux autres institutions.</p>
<p>3. L'enjeu de la technologie et de la gestion en temps réel des informations</p>	<p>Démarrant en 1997 avec un système de comptabilité et de gestion de l'information embryonnaire, il est rapidement apparu que ce système était inadéquat pour les besoins présent et futur des CEC-PROM. Une recherche sur les systèmes possibles de remplacement, a permis d'identifier et de miser sur un produit local de haut niveau capable d'accompagner les CEC-PROM dans leur croissance.</p> <p>Aujourd'hui, ce produit, mis en service dès 1999, permet aux CEC-PROM de disposer d'un des systèmes les plus flexibles et performants au pays.</p>
<p>4. L'enjeu de la gouvernance</p>	<p>La forme coopérative était la seule forme juridique existante pour opérer rapidement dans ce secteur, au moment du démarrage de la phase 2.</p> <p>Elle allait toutefois poser un double problème : celui de l'arrimage entre le personnel et les élus, celui de la compétence des élus pour assumer leurs responsabilités et jouer leur rôle adéquatement.</p> <p>De façon générale et malgré la formation, l'accompagnement et la supervision sur une base continue et adaptée, cet enjeu pose toujours problème et il est possible de penser qu'il n'est jamais acquis une fois pour toute dans une structure coopérative.</p>

## Les difficultés rencontrées

### Les difficultés relatives à l'environnement

#### La culture du travail et la relation employeur / employé

L'entrepreneuriat camerounais se caractérise par l'existence d'entreprises de type propriétaire unique, où la gestion de l'entreprise et la gestion des besoins personnels se confondent souvent. Dans ce type d'entreprise, il n'y a pas lieu de s'embarrasser de procédures, de code d'éthique ou de méthodologie écrite. Or, dans une institution qui doit agir pour le bien commun et desservir une large clientèle qui est à la fois cliente et propriétaire, on ne peut se permettre cela.

L'apprentissage a été rude.

La formalisation des procédures, des méthodes de gestion et des règles d'éthique à l'intérieur d'un manuel de gestion détaillé a permis, dans les situations conflictuelles ou douteuses, de disposer de balises sur lesquelles ont pu s'appuyer tantôt les directeurs, tantôt les élus et tantôt les organes de contrôle ou de surveillance. Il apparaît cependant qu'il est encore trop facile d'ignorer les procédures et de s'en servir comme balises.

#### Le problème ethnique

Au départ, notre but était de construire des institutions neutres et accessibles à tous. Si au niveau de la livraison des services et de la structure de personnel ce but a été atteint, c'est au niveau des organes électifs que cela fait davantage problème. C'est là que s'est joué et que se joue encore, surtout à Douala et Yaoundé, la dynamique des tensions ethniques. Évidemment dans une caisse rurale comme la CEC-PROM Lekie qui opère dans un milieu homogène, cela n'existe pas car tous les membres sont du même groupe. Encore que le recrutement d'une personne qui n'est pas du milieu peut s'avérer source de tensions et de pressions.

Le rôle du projet a souvent été de contribuer à faire en sorte que la neutralité soit respectée. Il demeure cependant que, laissée à elle-même, dans leur environnement, les CEC-PROM urbaines en particulier, sont vulnérables sur ce plan. À ce propos, l'étude d'impact socio-économique menée par le Ministère de la

Condition féminine en décembre 2002 souligne : *L'instrumentalisation des CEC-PROM à des fins extra coopératives guette le mouvement au fur et à mesure qu'il va brasser de l'argent et augmenter le nombre des ses adhérents. Il faudra veiller à ce que les CEC-PROM continuent de respecter les principes coopératifs qui ont fait leur preuve notamment, celui de la neutralité politique, confessionnelle et ethnique.*

#### L'administration camerounaise

C'est l'ensemble des liens avec l'administration gouvernementale, sur tous les plans, qui pose problème. Parce qu'elles attirent des convoitises, les CEC-PROM sont vulnérables à leur environnement. La fédération CAMCCUL devrait normalement être l'appui de ses caisses affiliées face aux pressions qu'elles subissent dans leur environnement. Malheureusement l'expérience a montré que cet appui était, inexistant ou arrivant toujours en retard.

Tant que cette faiblesse de la fédération ne sera pas corrigée, seule la présence affirmée du prêteur à long terme qui cherchera à protéger son investissement, peut aider les CEC-PROM.

### Les difficultés relatives à la stratégie retenue

Les éléments clés de la stratégie retenue peuvent être formulés de la façon suivante :

- Des fonds pour prêter, disponibles à long terme, et transférés à une structure de gestion après le projet;
- La création d'une institution autonome, gérée par une équipe professionnelle, et soutenue par une assistante technique décroissante;
- La prise de relève par CAMCCUL de façon croissante.

Deux éléments de cette stratégie restent critiques. Il faut en effet que l'accessibilité aux fonds canadiens pour les CEC-PROM demeure, aussi longtemps que le requerra l'assainissement de leur bilan financier. En effet, les fonds canadiens permettent aux CEC-PROM de faire plus de prêts, lesquels prêts permettent de faire plus de profits qui eux-mêmes viennent construire les avoirs propres des structures assurant la solidité financière à long terme.

CAMCCUL n'a pu prendre la relève pendant de la durée du projet. D'une part pour des raisons que nous évoquerons plus loin, mais aussi parce que la rotation du

personnel de CAMCCUL<sup>14</sup>, affecté à l'appui aux CEC-PROM, impliquait souvent de repartir à zéro.

## **Les difficultés relatives aux relations avec les partenaires et à la gestion du projet**

### **Les Conseils d'administration des CEC-PROM**

Le principal problème qui a émergé dès le début du partenariat avec les CEC-PROM et qui a longtemps persisté, est lié à la difficulté, pour les élues, de reconnaître le droit du bailleur de fonds (et prêteur principal) de fixer des lignes directrices dans la gestion interne des institutions.

Il existait un conflit entre autonomie complète -que les élues pensaient avoir du fait de l'indépendance légale de leur structure et des pouvoirs que leur autorisait la loi sur les coopératives- et autonomie supervisée, sujette à une discipline assumée par le projet par droit contractuel. Ceci pouvait signifier, au besoin, la remise en question de décisions prises par le conseil en raison de leur impact potentiellement négatif sur la rentabilité et la viabilité de l'institution.

Évidemment nous allions nous diriger vers une autonomie de plus en plus grande de ces institutions et de leur pouvoir de gestion. En fait, c'est plutôt une question de décalage entre le moment où ces structures allaient être prêtes à se gérer elles-mêmes dans le respect des besoins de l'institution et le moment où elles pensaient l'être, qui a créé ces tensions. La préoccupation de l'agence d'exécution fut en effet, tout au long du projet, de protéger les fonds et l'institution tout en laissant aux élues une place pour construire leur expérience dans la gestion des CEC-PROM et, ainsi, apprendre.

L'autre source de conflit est liée à la notion de services publics qui était et demeure difficilement comprise et encore moins assimilée. Trop souvent des décisions prises par les élues étaient dominées par leurs intérêts personnels et non par celui de l'institution. De même elles pouvaient avoir tendance à penser qu'en tant qu'administratrices, elles avaient le pouvoir de décider de l'utilisation des ressources de l'institution au détriment de la protection des épargnes des membres. Cette façon d'être et de faire, heurtait directement la philoso-

phie et l'approche du projet qui voulait que ces institutions génèrent de plus en plus de bien pour le grand nombre possible.

### **CAMCCUL**

#### *Difficultés liées au partenariat*

Oxfam-Québec et CAMCCUL collaboraient déjà ensemble depuis quelques années au Cameroun, en Extrême-Nord particulièrement. Puis vers 1996, des approches furent faites pour une collaboration dans le cadre du projet MPPF. C'est la qualité de ces relations passées qui décida de la collaboration de CAMCCUL dans le développement des CEC-PROM.

En même temps, il y avait du scepticisme de leur part. Principalement en raison de l'histoire souvent malheureuse des caisses populaires dans les zones où nous allions intervenir. Aussi, parce que ce que nous allions faire leur paraissait être voué à l'échec dans son approche même à savoir : 1) développer des caisses en s'appuyant sur de l'argent froid (des fonds venant des bailleurs de fonds) plutôt que de l'argent chaud (l'épargne des membres), 2) payer des salaires et avoir une structure d'opération des caisses jugés exorbitants. D'autant que sur ce dernier point, la direction et le personnel de CAMCCUL sur le terrain ne voyaient pas l'autre côté de la médaille, à savoir que pour réussir : 1) il fallait que les CEC-PROM aillent se chercher des compétences de très haut niveau et 2) aient une politique de personnel innovatrice basée sur la valorisation des résultats -ce qui ne s'était jamais fait à la fédération.

Par conséquent, pendant la période 1997-1999, ils nous ont plus regardé agir qu'ils n'ont été un partenaire efficace, répondant au mandat qu'on attendait d'eux.

Par ailleurs, la lenteur des décisions chez CAMCCUL et la faiblesse d'encadrement de leur personnel ont souvent été des éléments nuisibles à l'exécution du projet et ont parfois été source de conflits. Ceci nous a conduit à trouver une approche où tous les engagements réciproques se faisaient par écrit ... avec pour conséquence que ce qui n'était pas écrit, ne se faisait pas.

#### *L'intégration des CEC-PROM au réseau CAMCCUL*

Plusieurs options étaient possibles : 1) obliger une affiliation à CAMCCUL dès le départ, 2) travailler avec les

(14) Ce mouvement de personnel pouvait, tantôt s'effectuer à la demande du projet en raison du comportement douteux de certains employés, mais aussi parfois s'effectuer sous l'impulsion de CAMCCUL lui-même, qui décidait d'affecter son personnel ailleurs en fonction de ses propres besoins.

CEC-PROM et 3) attendre vers la fin du projet pour leur indiquer qu'elles doivent s'affilier à un réseau, ou tout simplement ne pas chercher à faire des CEC-PROM des structures à l'intérieur d'un réseau.

En choisissant la première option, nous avons été confrontés, dès le départ, à nous préoccuper du transfert et de l'après-projet. Ceci nous a amené à prendre rapidement la mesure des limites de CAMCCUL en tant que structure d'encadrement, de supervision et de contrôle de coopératives d'épargne et de crédit aussi complexes et avant-gardistes ... comme le devenaient les CEC-PROM. Ces limites tenaient à plusieurs facteurs. D'abord, la qualité du personnel de CAMCCUL était nettement insuffisante. Ensuite, la culture organisationnelle de CAMCCUL était ringarde. Enfin, les doutes du personnel et des dirigeants de CAMCCUL sur ce que nous voulions faire, n'en faisaient pas un partenaire efficace. Évidemment, au fil du projet, tout cela contribuait à rendre les CEC-PROM sceptiques sur la pertinence de leur intégration à ce réseau.

#### *Difficultés relatives au renforcement de CAMCCUL*

Compte tenu de ce qui précède, nous avons pensé qu'il fallait renforcer les capacités de CAMCCUL mais, même cela est apparu insuffisant dans le cadre du projet MPPF. En effet, si chacune des activités de renforcement prévues a été menée, le résultat qui aurait dû conduire à incorporer les nouvelles façons de faire dans le travail du personnel de CAMCCUL, est apparu insuffisant.

Ceci tient à trois facteurs. Premièrement : la mise à niveau dépassait largement le cadre du projet. Deuxièmement : il est apparu rapidement que l'on ne pouvait atteindre ce résultat à moins de renforcer toute la structure CAMCCUL et pas seulement des individus épars. Troisièmement : on n'avait pas de contrôle direct sur le personnel de CAMCCUL et sur sa façon de travailler.

### **Les difficultés affectant l'autoportance des CEC-PROM**

#### **La capacité de s'organiser de façon efficiente pour faire du grand volume**

Il y a deux approches possibles. La première est celle où l'expansion de la structure s'organise au fur et à mesure de l'expansion de la demande. La deuxième est celle où est mise en place dès le départ, une structure qui peut absorber la demande sur plusieurs années. C'est cette

deuxième façon de faire qui a été retenue.

Cela voulait dire pour les CEC-PROM des coûts d'opération plus importants que requis normalement par les besoins du niveau d'affaires du moment. Cela voulait dire aussi des problèmes plus importants auxquels faire face dans les premières années de vie des structures, mais avec l'avantage que cela puisse se faire sous l'accompagnement du projet. Pour le projet, cela impliquait des efforts de formation et de renforcement des capacités importants et soutenus.

L'approche choisie a donc permis aux cadres et aux dirigeants des CEC-PROM notamment, d'apprendre à gérer une structure importante et à en vivre les problèmes durant la durée du projet, sous l'encadrement et la supervision de ce dernier.

De plus, en même temps que cet apprentissage, avait lieu l'expérimentation des systèmes, des méthodes de travail et des politiques. Ainsi, le personnel gérait la croissance, expérimentait et se formait, tout en même temps. Certains ont même réussi à compléter un diplôme académique canadien de 2<sup>e</sup> cycle universitaire de l'Institut des banquiers canadiens durant la période. C'est en partie pourquoi il a fallu, fin 2000, prendre une pose, en restructurant la politique de crédit, en créant des postes de cadres de services à Mature et Douala pour décharger les directions, en faisant également le ménage dans certains conseils d'administration.

En somme, on peut dire que les années 1997-2000 ont été menées au pas de charge, que 2001 a été une période de pose et de réorganisation et que 2002 a correspondu à une relance de la dynamique de croissance. À Lekie, le même rythme peut être constaté mais avec un décalage dans le temps d'environ 18 mois.

#### **Le taux d'intérêt**

Pour qu'une institution financière soit viable à moyen terme il faut que les taux d'intérêts sur les prêts couvrent les dépenses d'opérations, le coût rattaché aux mauvaises créances et les autres frais financiers, tout en dégageant des surplus.

Les résultats de 2000 à Mature et Douala montraient que les taux d'intérêts fixés au départ ne permettraient pas aux structures d'atteindre la rentabilité seulement par une augmentation du volume de prêts. Il fallait donc

augmenter les taux d'intérêts. La difficulté fut de convaincre les élues et les membres (non les cadres) de cette nécessité. L'argument qui a pesé en faveur de cette décision, fut celui démontrant le coût des mauvaises créances pour la structure, notamment en 2000, année marquée par un volume élevé de celles-ci. En somme, un coût généré par les membres eux-mêmes. Il était donc normal que les emprunteuses soient celles qui en payent le prix.

### **Le contrôle des mauvaises créances**

Cela fut, reste et restera difficile.

Dans un premier temps ce fut difficile parce que le système d'information en place ne donnait pas les données en temps réel.

Ensuite, il fallut atteindre un équilibre entre expérimenter, prendre plus de risques, et être plus conservateur. ... Et cela a pris du temps avant que les équipes de crédit dans les CEC-PROM trouvent ce point d'équilibre.

Enfin, ce qui nous fait dire que cela restera difficile toute la vie durant de l'institution, est le fait que, contrôler les mauvaises créances exige une discipline continue de tous les instants. Or, la pratique de la constance et de la discipline ne semble pas un acquis du milieu. Il faudra donc s'assurer que des mécanismes fiables de surveillance et de contrôle externe forcent les dirigeantes et gestionnaires des CEC-PROM à demeurer vigilants en permanence.

### **L'obtention et le maintien d'un taux de recouvrement des crédits radiés adéquat**

Au départ nous ne savions pas quel pourcentage de la créance radiée allait être récupéré et nous ne savions pas non plus combien de temps cela prendrait pour récupérer ces sommes. L'expérience a permis de constater que, dans l'environnement légal existant, cela prend de 2 à 5 ans pour récupérer une créance radiée. Compte tenu de cela, il était devenu crucial de mettre en place un service de recouvrement interne propre à chaque CEC-PROM pour mener les démarches. Ceci fut d'autant plus important, que le processus de traitement des créances dou-

teuses est et demeure très exigeant. Il est bon de rappeler quelle est la politique de radiation des CEC-PROM.

*Two approaches exist for dealing with loss assets. One is to retain loss assets on the books until all remedies for collection have been exhausted. This is typical for banking systems based on the British tradition; in such a case, the level of loss reserve may appear unusually large. The second approach requires that all loss assets be promptly written off against the reserve, i.e., removed from the books. This approach is typical of the U.S. tradition and is more conservative, in that loss assets are considered to be nonbankable but not necessarily nonrecoverable. By immediately writing off loss assets, the level of the reserve will appear smaller in relation to the outstanding loan portfolio. In evaluating the level of provisions established by a bank, an analyst must clearly understand whether the bank is aggressively writing off its losses or is simply providing for them.*<sup>15</sup>

Les CEC-PrROM pratiquent l'approche américaine. C'est-à-dire qu'elles provisionnent et radient rapidement et agressivement. La pratique veut que tous les prêts qui ont 90 jours et plus de retard soient radiés une fois par année. Toute exception à cette règle doit faire l'objet d'une justification au cas par cas. Comme nous l'indiquons plus tôt, cette pratique sévère fut instaurée au départ parce qu'il y avait doute, et sur le remboursement et sur la période de remboursement. Comme nous ne savions pas comment le système judiciaire allait fonctionner et à quel rythme pouvaient être récupérés les mauvaises créances, il était plus prudent de procéder à la radiation. Une fois radiée, les structures avaient tout le temps voulu pour récupérer la créance.

Les données historiques indiquent que nous aurons un taux de récupération moyen sur les prêts radiés de 65% à Douala et de 50% à Yaoundé. Ainsi, à Douala, sur les 267<sup>16</sup> millions de francs cfa de créances radiées, le taux de récupération permet d'estimer qu'une somme de 127<sup>17</sup> millions de fcfa sera ramenée dans les coffres de la CEC-PROM au terme du processus de recouvrement. On voit là toute l'importance que joue ce service de recouvrement interne dans un tel contexte. Par comparaison, à Yaoundé, sur 402 millions de francs cfa de créances radiées<sup>18</sup>, 201 millions retourneront dans les coffres de la CEC-PROM au terme des actions de recou-

(15) *Analyzing Banking Risk*, Hennie Van Greuning, World Bank publications 1999, page 155

(16) Ce qui représente 8,4% sur les 3,2 milliards FCFA de prêts octroyés.

(17) Ce qui laissera un taux de perte nette de 2,9%.

(18) Soit 9,9% du total de 4,06 milliards FCFA de prêts octroyés.

vrement - ramenant le taux de perte nette à 4,95%.

À Lekie, le taux de récupération historique est de 35%. Ce plus faible taux de récupération tient à trois éléments : a) le volume actuel de créances ne justifie pas encore la création d'un service spécifiquement dédié au recouvrement – il en résulte que les actions sont menées par la direction à même sa charge de travail, ce qui implique moins d'efforts soutenus-; b) le système judiciaire en région ne fonctionne pas aussi bien que dans les grands centres; c) les avalistes sont beaucoup moins solides que ceux de Yaoundé et Douala. Il faut toutefois dire que les trois premières années sont les plus difficiles. C'est la phase d'expérimentation par excellence où l'on apprend à connaître sa clientèle et son milieu.

### **Le comportement des élues et la relation CA – direction**

Toute institution financière ne peut survivre si elle ne réussit pas susciter puis à maintenir la confiance chez ses déposants.

Dans le cas des CEC-PROM, le manque d'éthique des élues et leur comportement souvent irrationnel, la relation CA – direction souvent houleuse et conflictuelle tout comme certains caractères du milieu, tel l'arbitraire des décisions de l'administration gouvernementale ou de la justice, sont souvent venus fragiliser cette confiance. Et n'eut été de la présence canadienne, les structures se seraient écroulées. Dans un environnement aussi aléatoire que le Cameroun, des institutions financières comme les CEC-PROM, mais aussi toute institution financière en somme, demeurent vulnérables en permanence et doivent perpétuellement travailler à maintenir cette confiance des déposants.

### **Les difficultés affectant l'amélioration de l'accès au crédit et de la formation / suivi-conseil**

Au départ, trois éléments permettant d'assurer une bonne qualité du portefeuille de prêts dans les CEC-PROM furent identifiés: 1) la méthodologie d'analyse des dossiers de crédit, 2) la formation des promotrices en gestion de leurs affaires et 3) le suivi-conseil.

Dans le cas des deux premiers éléments, ils sont opérationnels et de façon satisfaisante. Grâce à la formation

du personnel et aux ajustements à la méthodologie de crédit souvent initiés par le personnel, mais aussi par l'expertise technique du projet, les décisions de crédit se sont améliorées dans le temps. La formation aux promotrices s'est structurée et formalisée pour devenir un service apprécié des emprunteuses (Voir annexe 1).

Le suivi-conseil quant à lui, malgré un protocole établi et connu du personnel, a toujours fait défaut. Il s'est avéré difficile et il est encore difficile de mobiliser les agents de crédit pour faire ce suivi-conseil de façon systématique. Plutôt que d'être pro-actif, on a encore trop tendance à attendre que la cliente s'enfonce dans les difficultés pour intervenir.

### **Le transfert de l'expertise**

À l'exception de CAMCCUL on peut dire que l'expertise a été transférée. Et si, dans le cas des CEC-PROM, il fut possible de faire plus que ce que l'on avait prévu au départ, c'est en raison de la qualité du personnel en place, de sa volonté d'apprendre et de son engagement à accepter et assumer les responsabilités de gestion qui lui incombent.



**Annexes**

*Photo verso: visite d'une délégation canadienne chez  
madame Bekomo, vendeuse de friperie au marché de Sa'a  
(CEC-PROM Lekie)*

## ANNEXES

### **Annexe 1.**

**Marie-Claude Rioux**, *Enquête auprès des membres emprunteurs des CEC-PROM Mature, Douala et Lekie*

### **Annexe 2.**

Entretiens avec les directeurs des CEC-PROM

### **Annexe 3.**

Description des cours en gestion pour les promotrices

### **Annexe 4.**

Grille utilisée par le comité de crédit pour valider et contrôler un dossier de prêt

### **Annexe 5.**

Rapport de suivi – Procédures et contenu du suivi

### **Annexe 6.**

Grille pour la préparation des rapports de gestion – Plan de contrôle et des rapports

### **Annexe 7.**

**BENGA Ngosso**, *Pratique d'octroi de crédits dans les coopec et leurs problématiques dans un contexte de sécurisation du micro-crédit – cas du réseau CAMCCUL*. Extrait d'une recherche académique menée dans le cadre du mémoire de fin de cycle du DESS en Développement et Management des projets en Afrique, Université Catholique d'Afrique Centrale à Yaoundé.

### **Annexe 8.**

Les sept facteurs de succès du CGAP et leurs défis pour les CEC-PROM

## ANNEXE 1

# Enquête auprès des membres emprunteurs des CEC-PROM Mature, Douala et Lekie

Enquête et compilation menées par  
**Marie-Claude Rioux**  
Yaoundé, février 2002

### OBJECTIF DE LA DÉMARCHE

Mener une enquête auprès des membres emprunteurs des CEC-PROM Mature, Douala et Lekie afin de documenter le chapitre 3 de l'étude sur le bilan de l'expérience du projet MPPF soit, les services aux femmes promotrices et le développement des femmes.

Ce chapitre aborde les thèmes suivants :

- Liens entre le crédit et la formation en gestion
- Liens entre crédit productif et crédit social
- Liens entre diversité de crédits, diversité de besoins et diversité de clientèles et de milieux
- Liens entre crédit et épargne
- Liens entre services financiers au développement de l'activité économique des femmes, formation en gestion et alphabétisation (expérience Bénin)
- Augmentation de l'empowerment des femmes dans leur famille et leur milieu à travers la gouvernance des structures d'épargne et de crédit par elles-mêmes et l'autonomie financière accrue des femmes.

### ENQUÊTE - MÉTHODOLOGIE

L'élaboration du questionnaire portant sur l'ensemble des points, ci-haut mentionnés, a été faite en collaboration avec la Chef du projet MPPF et l'expert conseil qui collabore à la réalisation du bilan.

#### Échantillonnage

Le nombre de membres requis pour permettre une représentation fiable de l'ensemble de la population des trois CEC-PROM a été établi à 100. La taille des échan-

tillons par CEC-PROM devait par la suite être proportionnel au nombre total des membres, soit :

**CEC-PROM Mature :** échantillon de 48 promotrices sur un total de 2170 membres

**CEC-PROM Douala :** échantillon de 39 promotrices sur un total de 1773 membres

**CEC-PROM Lekie :** échantillon de 13 promotrices sur un total de 611 membres

pour un total de 100 promotrices.

L'échantillonnage a observé le mode aléatoire. Chaque CEC-PROM devait d'abord nous remettre la liste regroupant l'ensemble des numéros de dossiers de leurs membres emprunteurs. Nous avons reporté ces numéros sur un chiffrier Excel et avons procédé à une sélection aléatoire de 100 numéros pour Mature, 80 numéros pour Douala et de 25 numéros pour Lekie. De ce nombre, il fallait retirer les membres du personnel, les dossiers radiés et les membres décédées.

Suite à cette procédure, il est resté 78 promotrices pour Mature, 50 pour Douala et 20 pour Lekie. Les CEC-PROM devaient par la suite contacter chaque personne faisant partie de l'échantillon afin de les convier au rendez-vous préétabli.

#### Validation du questionnaire

La validation du questionnaire s'est tenue le 20 juillet 2001, à la CEC-PROM Mature, pour des raisons de proximité. Des 78 membres, dix ont été sélectionnées au hasard pour répondre aux 26 questions. Seules huit se sont présentées. Cette démarche a permis de revoir deux questions en vue d'en simplifier la formulation et favoriser une meilleure compréhension par les femmes.

## Tenue de l'enquête

### CEC-PROM Mature :

1<sup>ère</sup> séance : 22 août 2001  
2<sup>e</sup> séance : 17 octobre 2001  
CEC-PROM Lekie : 23 août 2001  
CEC-PROM Douala : 29 août 2001

## Compilation des résultats du questionnaire

Le questionnaire se composait de questions ouvertes et de questions « choix multiples ». Pour ces dernières, la compilation fut simplement quantitative. Pour les questions ouvertes, dans la mesure du possible, avec la collaboration de la Chef de projet, nous avons prédéfini une grille de compilation sur la base des informations que les promotrices ont reçues dans le cadre des formations. Cela est valable, entre autre, pour les définitions ou les questions portant sur la connaissance ou la compréhension de certains concepts ou procédures par les promotrices. Pour ce qui est des autres questions, nous avons fait la synthèse des réponses communes.

Tous les questionnaires ont été dépouillés et les résultats reportés dans un chiffrier Excel pour en faciliter le traitement.

## Difficultés

**Validation du questionnaire :** Si la démarche était à refaire, il serait sans doute préférable d'effectuer la validation auprès des promotrices de la CEC-PROM Lekie. Ayant un niveau de scolarisation plus faible, si ces femmes comprennent le questionnaire, les femmes de Yaoundé et Douala étant généralement plus scolarisées le comprendront. Lorsque nous nous sommes rendues à Sa'a pour le déroulement de l'enquête, nous avons été confrontés à un problème de compréhension de base. Deux facteurs semblent en être la cause. Le niveau de scolarisation de ces femmes et leur maîtrise limitée du français rendait difficile la compréhension de certains mots et expressions. Nous avons donc eu recours à une interprète, membre du Conseil d'administration, pour expliquer les questions plus complexes en langue locale. Toutefois, suivant la cohérence des réponses, cette mesure ne semble pas

avoir entaché la fiabilité des résultats.

**Participation des membres :** Si les promotrices conviées à Douala et à Sa'a ont participé en grand nombre, il en a été tout autre pour la CEC-PROM Mature. Suite à la séance du 22 août, seules 17 promotrices se sont présentées. Ce qui s'avérait, par conséquent, largement insuffisant pour notre démarche, l'échantillon étant établi à 48 membres emprunteurs. Par conséquent, nous avons dû relancer le processus une deuxième fois, à partir du même échantillon (recontacter les promotrices qui ne s'étaient pas encore présentées).

### Finalement, nous avons recueilli :

13 questionnaires pour la CEC-PROM de Lekie  
35 questionnaires pour la CEC-PROM de Douala  
43 questionnaires pour la CEC-PROM Mature.  
Pour un total de 91 questionnaires.

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

### PROFIL DES RÉPONDANTES

**Durée de membership :** Nonobstant la durée d'existence respective à chacune des CEC-PROM, la durée moyenne de membership des promotrices interrogées est de près de trois ans. Il est à noter que ce chiffre est fourni à titre indicatif seulement car trois promotrices n'ont pas répondu, certaines ne mentionnaient que l'année sans préciser le mois alors que d'autres ont répondu de mémoire n'ayant pas leur carnet avec elles. Voici toutefois un récapitulatif :

	< 3 ans	3 à 5 ans	> 5 ans
<b>Sa'a</b>	11	2	0
<b>Douala</b>	17	12	6
<b>Mature</b>	16	22	2
<b>Total</b>	44	36	8

**Prêts octroyés :**

- Pour les 91 promotrices, 137 prêts productifs ont été octroyés pour un total approximatif de 287 410 000 FCFA pour lequel il reste environ 88 410 504 FCFA à rembourser (31%). Pour ce même groupe, 62 prêts sociaux ont été octroyés totalisant 66 850 504 FCFA et pour lequel il reste environ 8 626 630 à rembourser (13%)<sup>14</sup>.
- En moyenne, chaque promotrice a obtenu 1,5 prêts productifs et 0,7 prêt social. Les prêts productifs obtiennent la préférence des promotrices de Mature et Douala (en moyenne 1,5 prêt productif par promotrice contre 0,6 prêt social) alors que pour Sa'a le nombre de prêts sociaux obtenus par promotrice est légèrement plus important que les prêts productifs (1,3 contre 1,2). Ceci peut être représentatif de la nature des besoins des femmes dans cette région.

	Nombre de prêts		Nombre prom. ayant reçu		
	Prêts prod.	Prêts sociaux	< 3 prêts	De 3 à 5 prêts	> 5 prêts
Sa'a	16	17	10	1	2
Douala	53	17	25	8	1
Mature	68	28	30	12	1
Total	137	62	65	21	4

**Scolarisation :**

- Sur l'échantillon de 91 promotrices, 40% ont atteint le niveau d'étude supérieur (24% l'ont achevé), 48% se sont arrêtées au secondaire (18% l'ont achevé) alors que 9% des répondantes n'ont pas dépassé le primaire (6% l'ont achevé).
- La CEC-PROM Mature regroupe les promotrices les plus scolarisées (23% de l'échantillon) alors que la CEC-PROM Lekie regroupe une majorité des promotrices qui se sont arrêtées au primaire (6%).
- 3% n'ont pas répondu.

**Secteurs d'activités:** Par ordre d'importance, voici les secteurs d'activité relevés:

- 59 % commerce (biens ou services)
- 15 % agro-alimentaire
- 14 % habillement et textiles
- 11 % restauration
- 8 % transport
- 7 % éducation
- 9 % ont une activité dans un secteur autre (Marchés, bâtiment...)
- 2 % n'ont pas répondu

Si le total excède 100 % c'est que 22 répondantes pratiquent plus d'une activité à la fois.

En proportion, le commerce est nettement le secteur dominant à Douala et Yaoundé. Il représente 66 % des activités des promotrices de Douala et 63 % de celles de Yaoundé. Quoique l'échantillon soit plus petit à Sa'a, trois secteurs d'activités sont d'importance comparable, il s'agit du commerce et de l'agro-alimentaire (38 % chacun) et du transport (31 % des activités).

**Proportion de membres élues :**

- Seules, 5 personnes ont dit faire partie des membres élues (5,5%).
- 2 % n'ont pas répondu

(14) Il est à noter que ces chiffres sont approximatifs car les promotrices n'avaient pas toutes leur carnet de compte et notaient de mémoire les informations.

## QUESTIONS

### 1. Comment définissez-vous un crédit productif?

%	ONT ÉVOQUÉ LA NOTION DE:
91 %	Prêt ou crédit
55 %	Visé le rendement ou la rentabilité de l'argent
42 %	Visé le développement de l'activité
17 %	Permet de faire des affaires
10 %	Spécialement pour les activités gén. de revenu
6 %	Pour projet ou remboursement à long terme
4 %	Pour démarrer ou créer une activité
3 %	Rembourser ou renforcer le fonds de commerce
1 %	Profit pour CEC-PROM / développement de ses activités
2 %	N'ont pas répondu

Les deux personnes n'ayant pas répondu, affirment toutefois avoir une bonne connaissance de la politique de crédit productif (Q.5).

### 2. Comment définissez-vous un crédit social?

%	ONT ÉVOQUÉ LA NOTION DE:
78 %	Prêt ou crédit
76 %	Répondre aux besoins personnels, familiaux ou améliorer les conditions vie
13 %	Répondre à un besoin ponctuel ou temporaire
10 %	Pour la consommation, non productif
6 %	À un taux d'intérêt raisonnable
6 %	Répondre à un besoin/solutionne problème (gén.)
10 %	N'ont pas répondu

Parmi les personnes n'ayant pas répondu 7 % n'ont également pas répondu à la question 5 à savoir si elles connaissent bien ou non la politique de crédit social, 2 % disent avoir une mauvaise connaissance de cette politique alors que 1 % affirme en avoir une bonne connaissance.

### 3. Pourquoi opter pour un crédit productif ou social?

Une personne pouvait aborder plusieurs raisons dans une même réponse

#### **Pour un crédit productif:**

##### **% ONT ÉVOQUÉ LA RAISON :**

- 43 % Pour tout ce qui est relié à l'activité (développement, réalisation, progression, meilleure gestion, investissement, etc.)
- 25 % Pour obtenir un bénéfice, du profit et 7 % ont évoqué qu'on peut subvenir aux besoins sociaux à partir de ces profits.
- 9 % Pour améliorer ses conditions de vie
- 4 % Permet de meilleures conditions de remboursement (durée ou taux intérêt avantageux)
- 3 % Pour faire des achats (stocks ou équipement)
- 3 % Permet l'accès à un montant plus consistant
- 3 % Adapté à la nature de l'activité (dans le cas des bons de commande)
- 22 % N'ont pas répondu à cette section de la question

#### **Pour un crédit social:**

##### **% ONT ÉVOQUÉ LA RAISON :**

- 22 % Pour combler un besoin, résoudre un problème, besoin ponctuel
- 7 % Pour améliorer ses conditions de vie (famille, enfants ou personnelles)
- 6 % Car peu d'intérêt à payer
- 3 % Pour l'achat d'équipement
- 54 % N'ont pas répondu à cette section de la question
- 13 % Ont répondu de manière globale, les crédits productif et social confondus : c'est le besoin qui détermine le crédit, pour améliorer ses conditions de vie, pour améliorer la production...

### 4. Quel est votre niveau de connaissance de la politique de crédit productif?

- 15 % Excellente
- 63 % Bonne
- 16 % Mauvaise
- 6 % N'ont pas répondu

### 5. Quel est votre niveau de connaissance de la politique de crédit social?

- 15 % Excellente
- 58 % Bonne
- 15 % Mauvaise
- 11 % N'ont pas répondu

## 6. Selon vous, devrait-on envisager de créer des situations d'exception pour l'octroi d'un crédit social ou productif?

29 % NON

### PRINCIPALES RAISONS ÉVOQUÉES :

- 11 % Le processus doit être équitable (le même) pour toutes les promotrices
- 8 % Ce qui est en place est adapté
- 3 % L'absence de règles amène le désordre, est destructeur
- 2 % C'est illégal, nul ne doit ignorer la loi surtout au sein d'un groupe d'actionnaires.

60 % OUI

### PRINCIPALES SITUATIONS D'EXCEPTION RAISONS ÉVOQUÉES :

- 19 % Être plus flexible, en présence de promotrices fiables, honnêtes, qui ont un historique de remboursement satisfaisant. Certaines (3 %) vont même jusqu'à proposer de faire des faveurs aux promotrices fiables ou aux anciennes promotrices.
- 13 % Être plus flexible en présence de situations imprévues (sinistre, maladie, etc.).
- 9 % Dans le cas d'une opportunité d'affaire ou d'une offre ponctuelle intéressante (matériel d'occasion, bon de commande)
- 4 % Pour les crédits scolaires
- 3 % Laisser tomber les avalistes lorsque l'épargne est consistante ou les garanties suffisantes.
- 13 % N'ont pas répondu

Le total excède 100% car deux personnes, ont à la fois déconseillé d'envisager de créer des situations d'exception mais en ont proposé.

**Notion de fiabilité:** nous avons tenté de tracer le profil des promotrices qui proposent d'accorder des faveurs ou de permettre des situations d'exception lors de l'octroi de crédit à celles qui sont « fiables ». Lorsqu'elles parlent de fiabilité, elles font surtout référence à l'ancienneté au sein de la CEC-PROM et à l'historique de paiement.

Parmi ces promotrices, on en retrouve sept respectivement à Douala et Yaoundé et trois à Sa'a.

- 35 % ont moins de trois ans d'ancienneté
- 71 % ont obtenu moins de trois prêts.
- Le niveau de scolarité de ce petit groupe de femmes est particulièrement élevé (71 % ont complété leur secondaire ou ont fait des études supérieures)
- 47 % d'entre-elles ont suivi quatre formations ou plus à la CEC-PROM.
- Des remboursements sont en cours pour 53 % d'entre-elles
- Une seule fait partie des membres élues
- 47 % affirment avoir une bonne connaissance de la politique du crédit productif et social

Ainsi, il est quelque peu surprenant de constater que ces femmes, qui sont scolarisées, ont reçu plusieurs formations de la CEC-PROM, ont donc un bon accès à l'information de base et devraient normalement en avoir une bonne compréhension, tiennent des propos qui nuisent au bon fonctionnement de leur structure financière, d'autant plus qu'elles n'ont un historique très ancien au sein de leur CEC-PROM.

## 7. Décrivez en détails, quel est le processus normal pour l'obtention d'un crédit.

### % ÉTAPES MENTIONNÉES (par ordre de fréquence d'évocation et non par ordre chronologique) :

71 %	Présenter des garanties/avalistes
57 %	Avoir de l'épargne/ un apport personnel
51 %	Être membre de la CEC-PROM
42 %	Soumettre une demande de prêt
34 %	Tenir ses cahiers/fournir les pièces justificatives
15 %	Validation des informations par la CEC-PROM
15 %	Avoir déjà une activité
13 %	Fournir une description, une étude ou un devis du projet
10 %	Décision
9 %	Avoir fait la formation en gestion
9 %	Décaissement du prêt
3 %	Signature de la convention
3 %	Participer aux activités, assister aux assemblées
3 %	Avoir un compte
8 %	N'ont pas répondu

Les répondants mentionnaient en moyenne 3,5 étapes du processus à Sa'a, 3,8 à Douala et 4,2 à Mature.

## 8. Personnellement, est-ce que vous trouvez le processus adapté ?

54 % NON

39 % OUI

10 % N'ONT PAS RÉPONDU

### Ce qui devrait changer, selon celles qui ont répondu non :

Ce sont surtout les conditions d'avalistes, de cautions et d'épargne qui sont remises en question (par 25 % de l'échantillon). Certaines demandent de les revoir à la baisse, d'autres proposent de ne pas tenir compte des avalistes si l'épargne est suffisant, suggèrent de permettre des conditions préférentielles aux promotrices jugées fiables (on sait que cette notion de fiabilité est questionnable, voir question 6) ou encore que le processus soit progressif et adapté au niveau de chaque promotrice.

En deuxième lieu, les promotrices demandent de revoir le taux d'intérêt à la baisse (9 % de l'échantillon) et de réduire la durée d'étude des dossiers et accélérer le décaissement (8 % de l'échantillon).

Les autres éléments évoqués ne se démarquent pas (mentionnés par une ou deux personnes) : Mauvais accueil des conseillers, revoir les plafonds de crédit autorisés, permettre le crédit si le projet est fiable même s'il n'y a pas d'activité au préalable, la durée de membership est trop courte et ne permet pas à la CEC-PROM de bien connaître les promotrices, etc.

### Explications :

Si une minorité des promotrices de l'échantillon est tout simplement satisfaite parce que chacune a personnellement pu accéder au crédit (6 %), le reste des femmes ont une vision plus générale et affirme que si le processus est adapté c'est soit parce qu'il est issu de la concertation des membres, il est plus souple que dans les banques commerciales, il démontre le sérieux de la coopérative, il prend en compte les conditions de la femme (29 % de l'échantillon).

Le total excède 100 % car 3 personnes (3 %) ont dit que le processus est adapté, ayant obtenu un crédit, mais demandent tout de même de revoir les cautions exigibles, le taux d'intérêt...

## 9. Modalités de remboursement du crédit - Décrire les modalités de remboursement du crédit :

### **% MODALITÉS ÉVOQUÉES :**

- 76 % Remboursement par mensualités, calendrier ou tableau d'amortissement
- 41 % Versement d'une épargne ou d'un intérêt mensuel
- 10 % Les retards impliquent une pénalité
- 7 % Varient selon le type de prêt
- 3 % Lire le protocole, la convention le document de politique
- 2 % Il faut avoir un compte de dépôt
- 10 % N'ont pas répondu

### **CE QUE LES PROMOTRICES EN PENSENT :**

- 35 % Affirment qu'elles sont adaptées sans vraiment apporter de précisions si ce n'est qu'elles permettent d'épargner, et démontrent le sérieux de la CEC-PROM et de ce nombre 8 % évoquent quelques réserves parmi les observations décrites ci-après.
- 54 % Y trouvent certaines contraintes ou lourdeurs

### **% RAISONS ÉVOQUÉES :**

- 17 % Trouvent la période de remboursement inadaptée, (trop courte ou inadaptée aux activités saisonnières.
- 10 % Trouvent les intérêts trop élevés
- 10 % Demandent de décaler de quelques mois (de 1 à 3 mois) le premier paiement de remboursement suite à l'octroi du crédit
- 10 % Trouvent les pénalités de retard trop rigides et certaines d'entre-elles souhaitent que le calendrier de remboursement soit revu si l'activité se retrouve en difficulté
- 7 % Trouvent que le taux d'épargne obligatoire est trop élevé
- 17 % N'ont pas répondu ou n'avaient en rien à signaler.

## 10. Indiquez les formations que vous avez suivies :

### **% FORMATIONS :**

- 48 % Tenue de livres
- 43 % Gestion des stocks
- 33 % Formation à la vie coopérative
- 32 % Gestion des coûts
- 25 % Gestion de la trésorerie
- 22 % Marketing
- 14 % N'ont suivi aucune formation
- 11 % Ont suivi une autre formation : Organisation et gestion coopérative, Entrepreneuriat coopératif, Leadership et management, FADEC, Comptabilité, Informatique, Anglais.
- 10 % N'ont pas répondu

## 11. Y a-t-il d'autres formations qui vous seraient utiles?

Cette question a été interprétée différemment par les répondantes. Certaines ont compris qu'il s'agissait de proposer des formations autres que celles déjà proposées par la CEC-PROM et d'autres ont compris qu'il s'agissait d'identifier, parmi les formations de la CEC-PROM, celles qui les intéressaient mais qu'elles n'avaient pas encore eu l'occasion de suivre.

### Les deux groupes confondus,

57 % Trouvent que suivre d'autres formations serait utile :

### COMMENTAIRES / SUGGESTIONS :

- 27 % S'intéressent uniquement aux formations déjà dispensées par la CEC-PROM et aimerait suivre celles qu'elles n'ont pas encore eu l'occasion de suivre ou les approfondir.
- 21 % Proposent des formations autres que celles déjà dispensées par la CEC-PROM (leadership, animation, entrepreneuriat, gestion des ressources humaines, la formation des équipes de travail, séminaire ou stage de formation, informatique, anglais, ISPEC, formation sur les textes de base utilisés par la CEC-PROM)
- 9 % Ont dit que d'autres formations leur seraient utiles sans les spécifier
- 7 % Disent ne pas avoir besoin de formation supplémentaire
- 36 % N'ont pas répondu

## 12. Est-ce que la formation a permis le renforcement de votre activité?

- 51 % OUI
- 13 % NON
- 9 % Ont répondu ne pas avoir suivi de formation en gestion
- 27 % N'ont pas répondu

### PRINCIPALES EXPLICATIONS :

- 41 % Acquisition de meilleures notions de gestion en général ce qui implique notamment un meilleur contrôle des dépenses, des recettes, via la tenue de livres (distinction entre caisse personnelle et celle de l'entreprise, 11%) un meilleur contrôle de la marchandise et des stocks (4%) ainsi qu'une meilleure utilisation du crédit (3%).
- 11 % Disent avoir encore besoin de formation ou de suivi pour pouvoir en bénéficier (compléter les cours pas encore faits ou approfondir la formation reçue)
- 7 % A amélioré la rentabilité de l'entreprise
- 7 % Énumération des cours qui ont été utiles
- 3 % Affirment que la formation n'est pas adaptée (pour débutantes, de l'information plutôt que de la formation)
- 2 % La formation est trop libre et il n'y a pas de mesures contraignantes pour celles qui ne les suivent pas (mais ces deux personnes (Mature) n'ont suivi qu'un seul cours)

### 13. Quels sont les services de la CEC-PROM qui répondent le mieux à vos besoins ?

%	SERVICES :
63 %	Crédit
25 %	Formation
21 %	Suivi-conseil
9 %	Épargne
6 %	Possibilités d'échanges avec les autres promotrices
1 %	Aucun
21 %	N'ont pas répondu

### 14. Quels sont les services supplémentaires qui vous seraient grandement utiles ?

**46 % N'avaient rien à signaler ou n'ont pas répondu**

Les réponses ne se recoupent pas outre une demande pour la formation (11 %) alors que la majorité n'a même pas suivi les formations de la CEC-PROM. Voici tout de même une liste des quelques services proposés :

- Appui pour le commerce à l'étranger (6 %)
- Chéquiers, devises, chèques de voyage (3 %)
- Prêt scolaire (2 %)
- Suivi terrain et conseil (2 %)

### 15. Quelle est l'utilité la plus importante d'un crédit ?

%	UTILITÉS :
51 %	Le renforcement/l'amélioration de l'activité, du fonds de commerce, en tirer des bénéfices
35 %	La réalisation d'activités, de projet, de rêves, d'ambitions, etc.
14 %	Améliorations des conditions de vie
11 %	Solutionner les problèmes, satisfaire des besoins ponctuels ou non
4 %	N'ont pas répondu

## 16. Quelles sont les principales limites ou inconvénients du crédit ?

58 % des répondantes ont exprimé que le crédit devient une contrainte si le projet subit un incident majeur, si la promotrice ne respecte pas ses engagements ou si elle ne gère pas bien son crédit ou son activité. Dans le même ordre d'idées, 5% ont mentionné qu'il n'y avait pas d'inconvénient si on respectait ses engagements et ses capacités d'emprunt.

### Peu ont mentionné des contraintes inhérentes au crédit :

- 6 % les intérêts, la durée et les charges de remboursement
- 3 % le remboursement
- 3 % si le financement est inadapté à la taille de l'activité (trop ambitieux pour une petite activité ou trop petit pour faire fructifier l'activité), il s'ensuit des difficultés de remboursement
- 3 % les garanties à fournir qui rendent difficile l'accès au crédit pour les plus démunies,
- 2 % les pénalités de non-remboursement
- 2 % le crédit qui ne doit servir que pour un objectif avoué et le fait de ne pas pouvoir obtenir un deuxième crédit tant que les conditions de remboursement ne sont pas complétées pour un crédit antérieur
- 8 % N'ont pas répondu

## 17. Comment définissez-vous l'épargne ?

### % ÉLÉMENTS DE DÉFINITION :

- 76 % Argent que l'on met de côté
- 25 % Sécurité pour une utilisation ultérieure
- 21 % Capital personnel
- 14 % Produit des intérêts
- 13 % Permet de faire face aux imprévus (notion d'urgence)
- 1 % Représente une obligation
- 7 % N'ont pas répondu

## 18. Quelles est l'utilité la plus importante de l'épargne ?

### % UTILITÉS :

- 37 % Constitue un capital de prêt, facilite l'accès au crédit
- 36 % Permet d'intervenir rapidement en présence de besoins (notion de disponibilité, de flexibilité)
- 21 % Permet de faire des économies (pour dépenses ultérieures, projets, etc.)
- 20 % Constitution d'un fonds propre en vue de la réalisation de projets (pour éviter crédit)
- 13 % Rapporte des intérêts
- 4 % N'ont pas répondu

## 19. Quelles sont les principales limites ou inconvénients de l'épargne?

On critique surtout le fait que l'épargne ne produise pas beaucoup et reste « bloquée » dans le compte alors qu'elle pourrait rapporter si elle était investie; et, qu'elle est inaccessible en présence de besoins subits qui surviennent au cours d'un remboursement (21 %)

- 14 % N'y trouvent aucun inconvénient
- 13 % Ne la trouvent pas intéressante si on ne peut épargner régulièrement
- 9 % Craignent les détournements de fonds à la coopérative ou une mauvaise gestion
- 6 % Trouvent les conditions un peu rigides et disent qu'on doit éviter de se faire asphyxier par l'épargne obligatoire
- 3 % Si on n'a pas d'épargne, on n'a pas accès au crédit
- 22 % N'ont pas répondu

## 20. Que pensez-vous des exigences de votre CEC-PROM en matière d'épargne obligatoire, que ce soit l'épargne préalable à l'octroi d'un crédit ou celle à constituer tout au long du remboursement?

**77 % Trouvent que c'est bien**

### PRINCIPALES RAISONS ÉVOQUÉES :

- 17 % Représente une garantie (dans l'optique de l'octroi de nouveaux crédits)
- 17 % Représente une garantie pour la CEC-PROM (capacité des promotrices de payer/ d'épargner et lui permet de faire davantage de prêts)
- 13 % Il reste des fonds après le remboursement du crédit
- 10 % Permet de dépanner s'il y a un paiement en retard
- 9 % Apprend la discipline, même en période difficile, incite à travailler davantage

**25 % Trouvent cela contraignant**

### PRINCIPALES RAISONS ÉVOQUÉES :

- 13 % Les exigences sont trop élevées, devraient être facultatif
- 4 % Pas rentable, immobilise l'argent
- 4 % Devrait pouvoir y accéder au long du remboursement (pas bloquer le compte)
- 4 % Peut devenir contraignant si l'activité ne fonctionne pas bien
- 9 % N'ont pas répondu

Le total excède 100 % car 10 % y trouvent à la fois des avantages et des inconvénients. Tel que les chiffres le démontrent, la majorité trouvent que ces modalités d'épargne sont nécessaires, pour eux mais aussi pour leur coopérative. Certaines promotrices préfèrent l'épargne préalable au crédit mais trouvent que celle à constituer tout au long du remboursement est trop contraignante, elle est perçue comme une charge supplémentaire. Inversement, d'autres trouvent que l'épargne préalable est trop substantielle et trop difficile à amasser alors que l'épargne à constituer tout au long du remboursement est plus adaptée. Quoique les idées soient partagées quant à la nature des modalités d'épargne les plus adaptées et que l'on trouve que les conditions d'épargne ne sont pas toujours assez flexibles, le fait de devoir épargner est apprécié.

## 21. Quelles sont les réunions ou activités auxquelles vous avez participé à la CEC-PROM?

%	RÉUNIONS OU ACTIVITÉS :
77 %	Assemblées générales ordinaires
73 %	Assemblées générales annuelles
53 %	Réunions d'information
47 %	Cours de formation
12 %	Réunions de comités ou du CA
6 %	N'ont pas répondu

## 22. Qu'est-ce que cette participation aux réunions ou activités vous a appris?

%	ÉLÉMENTS D'APPRENTISSAGE :
53 %	La vie de la coopérative
19 %	Des conseils de gestion
14 %	Une éducation personnelle
11 %	Les relations interpersonnelles
3 %	Rien de significatif
17 %	N'ont pas répondu

## 23. En quoi est-ce utile ailleurs dans votre vie ?

%	EN QUOI CELA EST UTILE :
31 %	Permet de réaliser des projets (au sein de la communauté, au village, personnels, etc.), de prendre des décisions
19 %	Permet l'épanouissement personnel, familial
19 %	Apporte une expérience personnelle, une connaissance
10 %	Permet une meilleure qualité d'échanges avec les autres (structures, consensus)
8 %	Apprend à mieux se conduire en société
6 %	Facilite les nouveaux contacts (nouvelles connaissances)
1 %	Ce n'est pas utile du tout
35 %	N'ont pas répondu

## 24. De quelle manière vos relations avec vos proches ont changé depuis que vous êtes membres de la CEC-PROM ?

Les éléments portent plutôt sur leur vie en général, on retrouve des réponses similaires à celles de la question 23. Voici tout de même les quelques propos jugés les plus pertinents recueillis.

%	ÉLÉMENTS ÉVOQUÉS :
17 %	Acquis respect de l'entourage, la considération, procure fierté personnelle et incite à respecter les engagements
9 %	Elles ont changé positivement (sans apporter de précisions)
7 %	Incite à plus de tolérance, de collaboration, favorise les échanges d'idées
6 %	Incite d'autres femmes à venir à la CEC-PROM
4 %	Permet d'aider les proches à gérer leurs revenus, de leur donner des conseils
8 %	Affirment que leurs relations n'ont en rien changé
1 %	Que les relations se sont un peu embrouillées car la promotrice doit faire des pressions pour se faire rembourser (cette promotrice ne précise pas les détails mais on suppose qu'elle consent davantage d'appuis financiers à ses proches et peine à se faire rembourser).
29 %	N'ont pas répondu

## 25. Lorsque vous vous adressez à votre CEC-PROM pour obtenir des informations ou lorsque vous participez à des séances de formation ou réunions, vous estimez que votre compréhension du langage utilisé est généralement :

%	NIVEAU DE COMPRÉHENSION :
17 %	Excellente (0 % Sa'a - 10 % Douala - 7 % Mature)
59 %	Bonne (10 % Sa'a - 20 % Douala - 30 % Mature)
7 %	Difficile (0 % Sa'a - 3 % Douala - 3 % Mature)
4 %	Comprend rarement (2 % Sa'a - 1 % Douala - 1 % Mature)
13 %	N'ont pas répondu

## 26. Avez-vous des suggestions à faire concernant l'usage de ce langage technique et spécialisé ?

%	SUGGESTIONS :
11 %	Expliquer plus simplement, (terre à terre)
6 %	Les conseillers sont disponibles et des séances de questions et réponses existent déjà lors des réunions
4 %	Il est de la responsabilité de chacun d'interpeller un représentant pour obtenir des précisions
3 %	Recourir à la langue locale
2 %	Le langage technique et spécialisé est indispensable
2 %	Il serait souhaitable d'avoir un accueil moins arrogant et plus compréhensif (Mature)
1 %	Prévoir des supports techniques
1 %	Tenir des séances d'information avant les réunions
1 %	Prévoir une formation sur le langage technique
64 %	N'avaient rien à signaler ou n'ont pas répondu

## ANNEXE 2

# Entretiens avec les directeurs des CEC-PROM Mature, Douala et Lekie

Propos recueillis par  
**Mateo Celi-Cadieux**  
Yaoundé, août 2001

### Entretien avec le directeur de la CEC-PROM Douala, le 18 juillet 2001 :

#### M. Hyacinthe Fousie

---

##### A) M. Fousie, selon vous, quel a été le rôle du projet ?

«Le projet s'était présenté comme initiateur des CEC-PROM dans sa seconde phase qui devait mettre en place les structures juridiques qui servent les femmes en même temps en crédit qu'en épargne au lieu de fonctionner comme à la première phase où le projet était en contact direct avec la clientèle. Il n'y avait que la coopérative qui était la forme juridique au Cameroun qui permettait d'installer ce type de structures, ce pourquoi nous avons créé les Coopérative d'Épargne et de Crédit. En dehors de la coopérative d'épargne et de crédit, seule la banque s'offrait comme alternative, mais comme le projet voulait créer de petites structures financières, le modèle coopératif avait été retenu.

Le projet est intervenu au niveau de la formation dont celle des ressources humaines du Conseil d'Administration et des élues en général. Le projet a aussi intervenu comme pourvoyeur de fond, le projet est en quelque sorte notre banque centrale, et assurait une fonction d'audit externe et de conseiller des CEC-PROM. Le contrôle périodique se faisait par le projet ou par des consultants, notamment au niveau de la rédaction des politiques, des statuts, des règlements intérieurs et du manuel de normes et de procédures. Le projet a aussi servi à éviter le dérapage en fixant des balises servant de garde-fou, et continue d'exercer cette fonction jusqu'à aujourd'hui.

Le projet a encore sa raison d'être. L'intervention du projet n'est évidemment plus au niveau du travail de base, mais il reste que son rôle d'appui et de conseiller demeure très important pour aider les CEC-PROM à confronter les nouveaux problèmes qu'elles rencontrent tout au long de leur maturation. À ce stade par exemple, il ne s'agit plus de former les Conseils d'Administration à sélectionner leur personnel mais plutôt de les épauler face à leur crise de croissance. Les CEC-PROM connaissent en 2001 une croissance trop rapide et difficile à gérer.

Suite au désengagement, CAMCCUL pourra se substituer au projet si, et le «si» est important, le projet se charge de transférer son expertise à la fédération, de lui donner des ressources humaines compétentes ou du moins de former le personnel de CAMCCUL déjà existant.»

##### B) Y a-t-il des services en demande mais non offerts par la CEC-PROM? Envisagez-vous de les offrir ?

«Commençons en disant que le service en formation n'est généralement pas demandé, mais nous l'imposons comme condition préalable au crédit. Notre clientèle doit être amenée à comprendre que la formation est nécessaire à la bonne gestion de ses activités.

Ceci dit, le service le plus en demande mais non offert en ce moment est l'usage de carnets de chèques. Les CEC-PROM mettent à la disposition de leurs membres un compte courant mais pas de compte chèque. Par exemple, il est impossible aux membres en affaires d'envoyer leurs fournisseurs chercher de l'argent aux CEC-PROM pour se faire payer, elles sont obligées de venir

elles-mêmes. Jusqu'ici, la CEC-PROM a l'intention d'offrir ce service mais attend d'atteindre une taille critique d'au moins 500 demandeurs de chèquiers permettant sur le plan administratif de gérer le service de façon rentable.

Principalement, l'essentiel à ce stade est de développer et de se professionnaliser dans les segments ciblés. C'est-à-dire que même au niveau du service crédit, des services spéciaux pourraient être créés pour les femmes qui par exemple veulent envoyer leurs enfants étudier à l'étranger. Les CEC-PROM devront surtout affiner leurs services de crédit et de formation et les recentrer par type de clientèle pour mieux répondre à leurs besoins de financement et d'encadrement spécifiques à leur taille.

Finalement, en ce qui concerne les prêts à terme, la CEC-PROM Douala n'envisage pas pour le moment d'aller au-delà de la durée maximale de ses prêts productifs qui est actuellement fixée à trois ans. D'une part, dans le contexte financier camerounais, très peu de structures, pour ne pas dire presque aucune, n'accordent des prêts de si longue durée et d'autre part, la CEC-PROM a encore beaucoup à apprendre avant de bien maîtriser le crédit, alors la prudence exige de ne pas trop s'aventurer au-delà de ce qui gérable à ce stade de développement.»

**C) Quelles sont, à la lumière de l'expérience de la CEC-PROM et de votre propre point de vue, les conditions de réussite pour l'implantation et le développement d'une telle structure dans votre milieu ?**

«Il faut dans tout projet d'implantation faire une étude de faisabilité du milieu comme il avait été fait avec la CEC-PROM Lekie à Sa'a. Avec l'expérience acquise après l'implantation de trois CEC-PROM, nous avons maintenant les moyens de faire ce type d'étude de façon plus allégée parce que nous avons maintenant des normes internes qui serviront de référence, accélérant les prises de décisions.

Aussi, les CEC-PROM urbaines, Yaoundé et Douala, seront appelées inévitablement à ouvrir des succursales, ne serait-ce que pour collecter l'épargne. À mon sens, ce serait des succursales très simples, dans un premier temps, avec deux à trois employés pour enregistrer les dépôts, mais le service crédit restant une décision du

siège. De plus en plus, la ville de Yaoundé s'étend. Conséquemment, certaines femmes vivent très loin et ne viennent pas épargner simplement parce qu'elles ne peuvent pas venir. En somme, les CEC-PROM devront aller vers leur marché.

En ce qui a trait aux conditions de réussite pour l'établissement d'une nouvelle CEC-PROM, il y en a deux essentielles. À la base qu'il faut que le lieu d'implantation en soit un qui permette à la structure d'atteindre dans une période de deux ans une taille critique de 300 à 500 femmes en affaires, sans quoi la structure ne saurait être rentable. La deuxième condition touche plus particulièrement les zones rurales. Afin d'y implanter une CEC-PROM, il faut d'abord être capable de trouver les ressources humaines qui acceptent de vivre dans des régions éloignées des grandes villes. Ce défi n'est heureusement pas insurmontable. Surtout parce que les CEC-PROM qui existent, peuvent servir de formatrices des ressources humaines. Finalement, ce qui doit gouverner la décision d'implantation, doit être une étude intégrant tous ces éléments humains et économiques; en base de quoi des décisions seront prises et corrigées à mesure que des problèmes sur le terrain font surface. Comme indicateur de référence, ces études examineront le nombre d'institutions opérant dans la région ciblée, quelle est l'épargne réunie par ces structures, dans l'histoire de cette agglomération, comment les épargnants se sont-ils comportés, s'ils étaient dynamiques, etc. Que ce soit dans les villes ou dans des villages, les CEC-PROM ont de fortes chances de réussir parce que les gens ont toujours besoin d'argent et parce qu'ils sont toujours en affaires. D'une CEC-PROM à l'autre, le modèle demeurera sensiblement le même, mais il devra s'adapter aussi aux particularités du milieu.

Enfin lorsque la décision de procéder avec une nouvelle CEC-PROM sera définitive, l'élément crucial sera alors la formation du premier Conseil d'Administration pour que l'alchimie entre les membres élus et le personnel se fasse rapidement. La réussite d'un tel projet repose en partie sur la compréhension par les élus de la vision et de la mission de la structure.»

**D) Quelles sont les menaces à votre organisation ?**

«Au niveau interne, un danger potentiel provient de la structure coopérative même et plus particulièrement de

l'inhérente rivalité de pouvoir qui en découle. Le fonctionnement de la structure connaît à son centre une dualité de pouvoir entre la gestion quotidienne assumée par le directeur et le personnel, et le contrôle exercé par les membres élus. Quelques fois une dissonance dans la vision de la structure pose problème. Le problème est ancien et c'est un problème qui revient parce que les élues sont renouvelées à tous les trois ans. En somme, c'est un problème de gouvernance dans l'exercice quotidien du pouvoir. La gestion d'une institution financière a ses exigences en tant que standards de gestion, ratios à produire et résultats à fournir. Quelques fois, parce que la coopérative est à la fois structure financière et association, les membres élus ont parfois tendance à faire valoir le côté associatif alors qu'en fait si l'un souffre l'autre ne marche pas.

De plus, le niveau de formation des élues est aussi un élément très important. Pour être élu, il ne s'agit que d'être membre et de satisfaire quelques exigences sans considération du niveau d'éducation. Conséquemment, bien former les Conseils afin qu'ils aient une bonne compréhension de la structure et qu'ils soient aptes à la diriger puisqu'ils en ont le mandat, est primordial mais exige beaucoup de temps. Autrement, une mauvaise compréhension du fonctionnement de la CEC-PROM peut donner lieu à des conflits entre les élues lesquels pourraient connaître des échos à l'extérieur de la structure. Tout dépendant de la gravité de ceux-ci, une atteinte à la réputation de la CEC-PROM, pourrait inquiéter ses membres, qui ayant perdu confiance dans la CEC-PROM, retireraient leurs épargnes et dans les faits détruirait la structure. Cette préoccupation est aussi valable à l'interne. Si un certain niveau de sérénité n'est pas perçu au sein des dirigeants, les membres peuvent commencer à s'inquiéter. Et rien n'est plus destructif que des épargnants qui ne sont pas rassurés par ceux à qui ils confient leur argent.

Maintenant, venons à la question des menaces externes. À mon sens, une importante menace externe demeure l'image ternie des coopératives causée par l'échec de plusieurs de ces structures. Plusieurs coopératives au Cameroun ont fermé leur porte avec l'argent de leurs membres, problème que j'ai baptisé « syndrome albanais » parce qu'à une certaine époque toutes les institutions financières en Albanie avaient fermé à tour de rôle avec une évolution désastreuse. Cette menace est cependant marginale puisque la loi camerounaise se prépare à

clarifier le statut des coopératives pour défendre les intérêts des épargnants et pour normaliser les pratiques dans le secteur de la microfinance en général, et des coopératives en particulier. Le danger ici serait cependant que l'État décide au cours de cette révision que les CEC-PROM sont transférées sous la juridiction de la commission bancaire. Cette dernière nous traiterait alors comme n'importe quelle banque et nous assujettirait à des standards qui ne sont pas propres à la microfinance.

À très long terme, les banques commerciales pourraient se présenter comme un problème potentiel. Les banques commerciales ont délaissé la microfinance, comme segment de marché, mais voyant le succès des CEC-PROM, elles reconnaissent progressivement la rentabilité de ce domaine. Si jamais elles commencent à s'intéresser réellement à la microfinance, elles pourraient être véritablement menaçantes. Cependant, le marché est à peine conquis, il reste énormément de place pour se développer.

Enfin, la menace la plus sérieuse, car elle est bien réelle, provient des autorités locales. Les CEC-PROM en tant qu'entités économiques prennent de plus en plus d'importance dans leur milieu et attirent la convoitise. Heureusement, elles pourront être gardées à bout de bras en amenant certains nombres de garde-fou tant et aussi longtemps que l'apport financier de la Coopération Canadienne restera significatif. En fait, c'est la présence même du projet qui sert de force de dissuasion. À terme, lorsque le projet se sera désengagé, tout dépendra de la manière dont la transition sera négociée, je pense qu'il faudrait insister sur des balises liant les CEC-PROM avec le bailleur de fond canadien ou alors indiquer que telle et telle chose ne peut être faite parce que nous sommes liés à un partenaire qui nous donne des fonds.»

#### **E) Comment décrivez-vous votre clientèle ?**

« La caractéristique fondamentale des CEC-PROM est de regrouper et de desservir les femmes exclusivement. À l'origine du projet, le constat était, et continue d'être, que les gens à faibles revenus et les femmes en particulier accédaient très peu aux structures de financement. Le problème n'était pas exclusif au Cameroun, mais il y était cependant particulièrement prononcé. À dossier égal, disait-on, on finançait un homme mais pas

une femme. Il fallait donc aider ces dernières à avoir une activité génératrice de revenus. Dans l'environnement camerounais, quand la femme a un revenu la famille – les enfants, le mari même – en profitent, parce que les revenus de la femme camerounaise restent bien plus souvent à la maison que celui de l'homme. Ainsi, à la base, le projet avait autant un soucis social que de lutte contre la pauvreté puisque lorsqu'une femme gagne de l'argent, elle gagne aussi de l'indépendance d'esprit et de décision. Cependant, la réponse que je me réserve quand la justification pour l'exclusion des hommes m'est demandée, est qu'il ne s'agit pas d'exclusion mais plutôt une réponse de la CEC-PROM à un segment de marché, essentiellement la même prise de position que celle d'une banque qui décide de financer par exemple les entreprises pétrolières seulement.

Les CEC-PROM sont donc constituées exclusivement de femmes et de groupes dirigés par une majorité de femmes. Cette clientèle peut premièrement être décrite en rapport à ses emprunts. La moyenne des prêts a progressé depuis le début de nos services. La CEC-PROM tend beaucoup plus vers la petite entreprise et non plus vers la micro-entreprise. Cette montée de la moyenne des crédits s'explique parce que malgré que le tiers des prêts sont octroyés à de nouveaux membres recevant des micro-prêts, il demeure que le reste des prêts est dû à un renouvellement d'emprunt des demandeurs ayant déjà bénéficié d'un premier crédit.

En réponse à cette tendance, la CEC-PROM Douala réfléchit depuis six mois comment atteindre les femmes des niveaux économiques les plus précaires, comment leur offrir un service qui leur est adapté et de quelle façon faciliter les conditions d'adhésion. Fruit de l'initiative de la CEC-PROM de cibler et de développer ce segment, le programme FADE (Femmes Actives Démunies Économiquement) a été mis sur pied. Celui-ci est en opération depuis mai 2001 et s'efforce de cibler le segment des femmes aux revenus les plus faibles et qui, à la limite, gèrent leur fonds de roulement au jour le jour.

Deuxièmement, la clientèle peut aussi être regroupée par secteur d'activité. Au niveau des crédits, la CEC-PROM dessert en majorité des petits commerces – vente de tissus, vente de biens de première nécessité, etc. – puis, viennent la confection, le financement de création d'écoles et finalement les services en général.»

## **F) Quelles sont les avantages et les inconvénients que vous voyez à la structure coopérative ?**

« Le principal inconvénient de modèle coopératif est, comme nous l'avons dit plus tôt, un problème de gouvernance: la dualité du pouvoir et les tensions qui en découlent.

Actuellement, la CEC-PROM Douala opère de façon démocratique avec une Assemblée Générale de quelque 2 000 membres qui se rencontrent à tous les trois mois. Mais voici où se présente un autre problème: si la croissance actuelle se maintient, rien n'empêche d'entrevoir que le membership de la CEC-PROM atteindra 5 000, voire même 10 000 membres. À cette taille, des questions de logistique commenceront à être des préoccupations sérieuses. Quel entrepôt sera capable de recevoir 10 000 membres? Et avec de si nombreux membres, comment la CEC-PROM ne succombera-t-elle pas aux lenteurs d'un processus décisionnel trop lourd ?

À ceci s'ajoute si non un problème, du moins une difficulté : dans le système coopératif, chaque membre est en même temps propriétaire de la structure. Des tensions se manifestent alors, au quotidien, parce que certaines vérités qui devraient être dites sans ambiguïté à un client doivent être dites avec plus de diplomatie à un propriétaire.

Comme avantage, il y a tout le processus d'association et d'élection. Dans bien des structures financières, le bailleur de fond le plus important est en position de force, ce qui lui permet d'exercer toute son influence. En contraste, dans une coopérative, chacun possède la même part sociale. Donc, c'est le grand avantage du modèle coopératif de maintenir tous les bailleurs de fonds, ici les épargnants, au même niveau de force.»

## **G) Qu'est-ce vous estimez qui doit être corrigé ou développé pour vous permettre de continuer à grandir comme institution et à encore être en opérations dans 10 ans, dans 20 ans ?**

« La structure coopérative est lente en terme de prise de décision. La loi coopérative camerounaise impose une manière de procéder lourde tandis qu'une institution financière a besoin idéalement d'agilité. Pour le moment, la taille de la CEC-PROM permet tout de même une cadence fonctionnelle. À une certaine taille

cependant, il deviendra difficile d'administrer la coopérative tel que nous le faisons maintenant. Il faudra éventuellement réorganiser la structure pour échapper à une paralysie opérationnelle. Par exemple, si nous ne pouvons plus rassembler tous les membres, la structure pourra être stratifiée de façon à simplifier les prises de décision lors de l'Assemblée Générale tel que le fait le Mouvement Desjardins au Québec. Si les CEC-PROM développaient des succursales, une façon de stratifier serait que les succursales sont représentées non pas par tous les membres lors de l'Assemblée Générale, mais plutôt par deux ou trois représentants locaux. Desjardins suit d'ailleurs ce modèle au niveau des fédérations régionales. Il est clair aussi que les besoins des CEC-PROM nécessiteront d'adopter un jour un mécanisme semblable à celui de la caisse centrale Desjardins. Ce mécanisme devrait se comporter à l'interne comme une banque centrale qui a une vue globale des activités financières de ses succursales, apportant des fonds à celles qui n'en ont pas, épongeant celles qui en ont trop et bref, régulant leurs activités.

Quant à notre affiliation à CAMCCUL, nos deux institutions ont à gagner d'un rapprochement. CAMCCUL reçoit 20 % de nos épargnes et nous obtenons en retour des prêts de la fédération dans les périodes de forte demande. La grande déficience de CAMCCUL, tout le monde le sait, se trouve au niveau de ses ressources humaines. Si ce problème est résolu, si la vision de la fédération se rapproche éventuellement de la nôtre, les CEC-PROM auront véritablement intérêt à lui demeurer affilié. Il semble d'ailleurs que c'est la direction que l'ACDI entend suivre lorsqu'elle appuie la fédération. Ceci dit, il reste un énorme travail à faire avec CAMCCUL avant qu'elle soit véritablement capable d'assumer son rôle d'encadrement. Pour l'instant, nous utilisons la fédération comme un label, car elle jouit d'une bonne réputation en raison de sa longue histoire en épargne.

Un autre développement possible serait que les CEC-PROM aient leur propre fédération. Celle-ci s'occuperait pour l'ensemble des caisses au niveau des politiques générales et des questions stratégiques, ce qui éviterait aux personnes chargées de la gestion des opérations quotidiennes d'assumer ce fardeau supplémentaire.»

## Entretien avec le directeur et conseiller principal en crédit de la CEC-PROM Lekie, le 20 juillet 2001 :

### M. André Ewolo

---

#### A) M. Ewolo, selon vous, quel a été le rôle du projet ?

«Le projet est à la base de la création des CEC-PROM. Avec l'arrivée de la loi 92, relative aux coopératives, le projet avait amené plusieurs femmes à se regrouper en coopératives pour corriger les erreurs commises lorsque le projet était associé avec le CRAT.

La contribution première du projet demeure d'abord son rôle comme bailleur de fonds parce sans capital de départ une structure financière ne pourrait pas être mise en place. Le projet apporte du financement sous forme de fonds de crédit venant s'ajouter à l'épargne des promotrices, ce qui permet à la coopérative de satisfaire les besoins de ses membres.

Ensuite, le projet encadre et forme les comités constituant la coopérative. Cet encadrement s'étend même au personnel. C'est avec la collaboration du projet que le personnel a été recruté. Le projet nous a donné les orientations sur les qualités des employés qui sont nécessaires à la structure pour qu'elle soit bien gérée.

Une autre fonction du projet repose au niveau du contrôle. Nous avons à l'intérieur de notre structure un organe de contrôle, le Comité de Surveillance qui, à son tour bénéficie de l'encadrement par le projet et par l'auditeur externe, CAMCCUL. De plus, le projet vérifie nos états financiers mensuels pour s'assurer que la CEC-PROM est en règle. Le chef de projet participe occasionnellement au Comité de Crédit et anime des séances de formation. Toutes ces interventions visent à favoriser le bon développement de la structure en évitant les dérapages. La présence du projet est particulièrement importante ici, dans la Lékié, parce que nous sommes, comparativement aux autres CEC-PROM sœurs, à un stade embryonnaire.»

#### B) Y a-t-il des services en demande mais non offerts par la CEC-PROM? Envisagez-vous les offrir ?

«Soulignons premièrement que la CEC-PROM Lekie est différente des autres CEC-PROM. Nous évoluons en

milieu rural alors le niveau d'activité n'est pas aussi élevé qu'à Douala et à Yaoundé. Desservir une clientèle rurale oblige à offrir certains types de produits pour répondre aux besoins spécifiques du milieu. Une étude récente de notre portefeuille nous a indiqué que nous devons éventuellement mettre en place des prêts de groupe basés sur des cautions de groupe. Ce nouveau produit attirerait une catégorie de femmes parmi nos membres qui n'ont pas les moyens d'offrir des cautions, pour qui nos produits existants ne sont pas appropriés et qui autrement ne prendraient jamais de prêts. Il arrive aussi que nos produits correspondent parfaitement aux besoins des promotrices, mais que les conditions que nous leur imposons les rendent inéligibles. La même étude nous a révélé qu'en ce moment l'emprunt moyen est de l'ordre d'un million FCFA dévoilant que l'emprunteuse moyenne a déjà un niveau d'activité élevé. Nous devons donc conclure que nos conditions d'adhésion sont prohibitives pour le milieu. Nos frais actuels éliminent une partie de notre clientèle potentielle, plusieurs membres actuels demeurent insatisfaits car si ces derniers ont su adhérer mais avec beaucoup de difficultés, accumuler les montants nécessaires même pour des prêts de seulement 200,000 F CFA s'avère bien souvent presque impossible et en somme, seules les femmes aisées peuvent adhérer à notre CEC-PROM, ce qui va à l'encontre des visées de notre structure.

Nous devrions aussi offrir la possibilité aux promotrices de faire des dépôts à terme. Nous nous sommes rendus compte que plusieurs d'entre-elles empruntent à la CEC-PROM mais gardent la grande partie de leurs épargnes dans des tontines qui offrent des taux bien plus élevés que ceux que nous pouvons offrir. Nous croyons que des dépôts à terme ou comptes bloqués offrant un taux plus élevé que celui des comptes réguliers, permettraient d'attirer une source supplémentaire de fonds pour la coopérative.»

**C) Quelles sont, à la lumière de l'expérience de la CEC-PROM et de votre propre point de vue, les conditions de réussite pour l'implantation et le développement d'une telle structure dans votre milieu ?**

«Il faut préalablement à l'implantation identifier des femmes dynamiques et capables d'épargner. Le milieu doit présenter un nombre et une diversité suffisants d'activités économiques pour assurer la rentabilité de la structure. De plus, il faut aussi mettre en place une bonne

équipe parce qu'une fois que la structure est implantée, son existence dépendra de la qualité de son personnel et de ses Conseils. L'introduction, la compréhension et l'intégration rapide des règles et procédures de gestion sont essentielles, elles aussi, car ils servent de garde-fou.»

**D) Quelles sont les menaces à votre organisation ?**

«Comme nous évoluons en milieu rural, une grande menace est sans doute l'incompréhension de la structure coopérative par les autorités locales et même par les populations. Bien souvent, on confond les coopératives avec de simples associations sans comprendre que les premières sont régies par une loi et qu'elles ne peuvent pas simplement être créées par la volonté d'un seul individu. Lorsque ces données ne sont pas maîtrisées, il peut souvent en résulter un effet d'entraînement qui débilite le développement de la structure en décourageant les membres potentiels. À cet effet, nous devons mettre en place des actions promotionnelles et être agressifs commercialement par rapport à ces populations pour démystifier notre structure et légitimer nos activités.

Quant aux autorités, le projet nous a donné une ligne de conduite très rigoureuse gérant nos relations avec elles. Les autorités croient souvent que lorsqu'une structure financière opère dans leur milieu, elles se doivent de garder un œil vigilant sur ses activités commerciales et s'entremettre lors de différends internes. Or, une CEC-PROM est une institution privée gérée par son propre code et possédant les dispositifs nécessaires pour résoudre et sanctionner ses conflits internes. Il reste cependant à éduquer les autorités locales pour qu'elles comprennent la nature d'une coopérative, de façon à nous laisser régler nos litiges sans leur intervention.

Finalement, il est difficile pour les membres de se mettre dans la position à la fois de promotrices et d'employeurs. Elles sont des employeurs qui deviennent des promotrices lorsqu'elles sollicitent des crédits. La distinction de ces rôles est parfois ambiguë. Voilà où se présente la difficulté. À cet instant, l'employé doit assumer le dessus de la promotrice qui est en même temps son employeur. En quelque sorte diriger une CEC-PROM équivaut à la gestion d'une situation perpétuelle de conflit d'intérêts. Heureusement, le projet a clairement défini qu'une promotrice est une élue uniquement lorsque les Conseils tiennent leurs réunions. Autrement, elle risquerait d'être tentée d'user de son influence pour s'arroger quelques privilèges du fait de sa position administrative.»

### **E) Comment décrivez votre clientèle ?**

«Commençons premièrement par souligner que notre clientèle est constituée exclusivement de femmes et en dehors de ce fait, nous recrutons parmi celles qui administrent une petite affaire à l'échelle de l'arrondissement (la plus petite unité administrative territoriale au Cameroun). Nous pouvons aussi cerner notre clientèle en fonction de ses activités. Les CEC-PROM financent les petits commerces en général, les bons de commandes et les services, tels des cabinets médicaux, du matériel en dentisterie, les bureaux d'avocats et de huissiers, etc. Nous acceptons également d'appuyer le transport, une activité qui nous l'avons cependant constaté comportait un haut risque, ce pourquoi nous y imposons maintenant des conditions très serrées. Nous finançons aussi l'agriculture mais dans une moindre mesure. Ceci en raison de la précarité inhérente au milieu. Aussi, pour la financer, nous nous exigeons l'appui d'un technicien agricole qui suit la promotrice de la production jusqu'au point de vente.

Les familles sont une autre clientèle de la CEC-PROM. Puisque les CEC-PROM ciblent les femmes, nous ne pouvons pas ignorer que celles-ci sont au sein d'une famille. Bien souvent, les mêmes promotrices, tout en veillant à la rentabilité de leur entreprise, doivent aussi subvenir à des besoins familiaux. Les CEC-PROM financent alors, par le biais de crédit social, les soins médicaux, les frais de scolarité ou la finition d'une maison d'habitation à usage non commercial.

En principe, nous traitons avec toutes les couches sociales. Mais la véritable barrière à nos services est nos frais d'adhésion très élevés de 32 500 F CFA. Dans le contexte rural en particulier, un tel montant est prohibitif et limite déjà à l'entrée les couches sociales les plus démunies. La CEC-PROM tout en voulant être rentable n'avait pas de visées élitistes, ce qui est d'ailleurs reflété par notre politique officielle de gérer un portefeuille constitué de 20% de prêts se situant entre 250 000 - 500 000 F CFA, et actuellement nous n'avons pas cette catégorie de prêts à cause de nos frais d'adhésion. À cet effet, la direction entend bientôt suggérer au Conseil d'Administration de limiter les frais à l'entrée à ceux qui donnent vraiment la qualité de membre soit l'achat de la part sociale et le premier dépôt. Quant aux autres frais, ils demeureront obligatoires mais seront désormais payés progressivement.»

### **F) Quelles sont les avantages et les inconvénients que vous voyez à la structure coopérative ?**

«L'avantage de la structure, c'est qu'elle appartient aux membres qui doivent alors la gérer en bon père de famille pour qu'elle puisse leur servir indéfiniment. Le sentiment de propriété et les bonnes habitudes de gestion qui devraient s'ensuivre se renforcent progressivement à travers les séances de formation et de sensibilisation. La promotrice a donc un double rôle, celui de membre et de celui de propriétaire. La coopérative a alors un droit de regard sur les activités de sa promotrice pour garantir son remboursement et son développement qui à son tour garantit et dépend du développement de la coopérative. Cet aspect est propre à la coopérative et représente un véritable avantage et est un outil de travail de la direction dont les banques classiques n'ont pas usage.

Le désavantage de la structure coopérative découle ironiquement du même élément qui est à la fois un avantage: les promotrices sont à la fois membres et propriétaires. Il s'agit d'une difficulté parce ce type de relation exige énormément de tact.»

### **G) Qu'est-ce vous estimez qui doit être corrigé ou développé pour vous permettre de continuer à grandir comme institution et à encore être en opérations dans 10 ans, dans 20 ans ?**

«Nous devons continuer d'augmenter le nombre de membres, les aider à maîtriser les lois coopératives de base et professionnaliser davantage le personnel. Au tout début de la CEC-PROM, nous faisons quelques erreurs d'analyse de dossiers, mais avec l'encadrement du projet MPPF et de CAMCCUL, ces erreurs ont été minimisées. Une des conditions à notre réussite serait alors que le projet puisse continuer à nous appuyer à long terme. Il faudra aussi accorder de bons crédits de façon à se constituer un portefeuille avec un très faible taux de mauvaises créances. Dans bien des cas, lorsque les promotrices s'avèrent incapables de rembourser, un manque de rigueur au niveau de l'étude de dossiers en est souvent la base. Il faudra aussi travailler avec l'environnement et ici le projet pourrait jouer de tout son poids au niveau de relations diplomatiques. Lorsqu'une CEC-PROM opère dans notre milieu, les autorités considèrent que ce n'est qu'une petite caisse établie par des femmes, or lorsqu'elles apprennent que le bailleur de fond principal est la coopération canadienne, elles gardent leur distance.»

## Entretien avec la directrice de la CEC-PROM Mature, le 2 août 2001 :

### Mme Louise Geneviève Manu N'Goum

---

#### A) Mme Manu N'Goum, selon vous, quel a été le rôle du projet ?

«Le projet OCSM MPPF nous a beaucoup aidé dans la mise en place de la structure coopérative. Au Cameroun, il n'existe pas d'école de gestion de coopératives. Son rôle était de nous faire penser ce que pouvait être la structure coopérative. Le projet nous a aidé à mettre en place nos politiques internes et nos premiers outils. Le premier rôle du projet était donc celui de formateur. Un manque à ce niveau a été cependant vécu en terme de formation préalable au lancement de la CEC-PROM. Nous n'avions aucune expérience avec des coopératives de cette taille au Cameroun. Nous nous sommes jetés à l'eau et nous avons conséquemment commis des erreurs parce que nous n'avions aucun modèle de référence. Aujourd'hui, suite à nos nombreuses erreurs de parcours, je crois qu'il aurait été souhaitable de nous faire étudier le fonctionnement des coopératives existantes à l'époque avant de songer à ouvrir la CEC-PROM Mature.

Étant donné que nous devons nous approprier toutes les connaissances transmises, le projet devait aussi s'assurer que tout fonctionnait bien. C'était donc ici une fonction de contrôleur. Il ne s'agissait cependant pas d'un contrôle de notre gestion quotidienne, mais plutôt d'œuvrer au niveau stratégique en maintenant une vue d'ensemble de nos activités et nous en expliquant la direction que prenait la CEC-PROM.»

#### B) Y a-t-il des services en demande mais non offerts par la CEC-PROM? Envisagez-vous les offrir ?

«Nos services de base sont évidemment l'épargne, le crédit et la formation en gestion de la promotrice. Le Conseil d'Administration actuel a une nouvelle vision et a mis en place d'autres cours de formation. Les élues veulent offrir des cours d'anglais et des cours d'informatique. Elles ont une vision assez large du rôle qu'elles veulent voir la CEC-PROM occuper. Elles ne veulent pas que la coopérative se spécialise uniquement en produits financiers et en formation de gestion, elles veulent que la coopérative devienne une fenêtre du Canada qui offrirait

même des services consulaires.

Maintenant pour répondre à votre question, il y a en effet certains services financiers qui sont demandés mais que nous ne n'offrons pas pour le moment du fait de l'environnement réglementaire. Les CEC-PROM ont, entre elles un service de transfert d'argent, mais nous n'avons pas de véritable système de chèques. Pour l'instant, nous ne voulons pas essayer d'en développer un parce que nous sommes très attachés à répondre au système réglementaire afin de ne pas s'attirer des problèmes avec les autorités. Éventuellement, si la Union Bank, banque dont CAMCCUL est le plus grand actionnaire, venait s'installer à Yaoundé, nous pourrions alors songer à obtenir des services de chéquiers pour nos membres par son biais.

Aussi, au niveau des dépôts à terme, service déjà existant, nous n'avons pas encore bien développé ce marché. C'est-à-dire, qu'en ce moment une promotrice peut faire geler ses épargnes pour des périodes de trois, six, neuf ou douze mois, mais nos efforts de marketing n'ont pas été assez vigoureux pour susciter plus d'intérêt pour ces nouveaux produits.

Un autre service que nous devons songer à développer serait une assurance pour le personnel et pour les élues. En ce moment, lorsque nous partons en mission, nous nous ne sommes pas couverts dans l'exercice de nos fonctions.»

#### C) Quelles sont, à la lumière de l'expérience de la CEC-PROM et de votre propre point de vue, les conditions de réussite pour l'implantation et le développement d'une telle structure dans votre milieu ?

«En fait si on considère rester avec le modèle coopératif, il faudrait idéalement que le personnel d'une nouvelle CEC-PROM ait un haut niveau académique mais aussi que les membres du Conseil aient un profil adéquat pour pouvoir suivre le travail du personnel, ce qui n'est le cas aujourd'hui.

De plus, il faudrait préalablement à l'implantation faire une bonne étude du milieu, parce qu'il existe malheureusement des zones réputées pour l'irrespect des contrats et pour leur non remboursement de crédits. Il ne faudrait pas n'ont plus être trop figé par rapport au modèle actuel des CEC-PROM. Nous devons demeurer flexible face à des contextes économiques divers. Par

exemple, si une CEC-PROM s'installait dans une région où la population considérerait que le taux d'intérêt pratiqué à Yaoundé est considérablement plus bas que celui des autres institutions financières locales, la CEC-PROM n'y serait pas prise au sérieux, voire pire, on se méfierait d'elle et on ne voudrait pas y adhérer. De plus, un taux d'intérêt sur le crédit plus élevé permettrait aussi d'offrir de meilleurs taux sur les épargnes des membres. Ceci permettrait de susciter plus de dépôts et d'être plus compétitif face aux tontines qui lorsqu'elles qu'elles « cassent leurs caisses » en fin d'année paient largement mieux les épargnant que ce que permet notre structure. Il faudrait donc avoir la flexibilité nécessaire pour accepter de modifier nos stratégies selon les cultures et habitudes régionales, même si ceci impliquerait de corriger notre taux à la hausse.»

#### **D) Quelles sont les menaces à votre organisation ?**

«J'ai bien peur qu'il existe un grave problème au niveau de la relève au Conseil d'Administration. Les élues sont chargées de la stratégie de la coopérative. Si le relais d'une élue à une autre est mal assumé, l'administration pourrait perdre son sens de direction, diriger de manière chaotique ou alors redessiner la structure au point qu'elle diverge complètement de l'image originelle de la CEC-PROM. Finalement, l'éthique des employés pose un problème potentiel. S'ils commencent éventuellement à arnaquer la clientèle en monnayant les services qui sont en principe gratuits, la CEC-PROM perdra sa réputation d'être une des rares institutions à être honnête et à ne pas être arbitraire.»

#### **E) Comment décrivez-vous votre clientèle ?**

«En base d'une étude sur notre clientèle complétée par une étudiante de l'ICA (institut de statistiques), nous connaissons maintenant le profil des promotrices. La promotrice est généralement une femme de 35 ans. La moitié d'entre-elles sont mariées ce qui dément que la majorité de nos clientes sont soit divorcées ou célibataires. La majorité est déjà en affaires et parmi les groupes ethniques du Cameroun, les bétis et les bamiléks sont les plus fortement représentés.»

#### **F) Quelles sont les avantages et les inconvénients que vous voyez à la structure coopérative ?**

«Le fait qu'il y ait un côté associatif et le fait que notre structure a des visées sociales de développement qui

vont au-delà des générer des profits sont en définitive notre plus grand avantage. On songe à la femme véritablement dans son ensemble, en fait, en quelques occasions, nous avons même agi de conseiller matrimonial. Tout ceci constitue un avantage pour nos membres, mais pour le personnel, c'est au contraire un élément très contraignant parce qu'il l'oblige à assumer les rôles de conseillers financiers, psychologues, sociologues, etc.

Le désavantage de la structure demeure la difficulté de la gérer tout en répondant à neuf patronnes, car elles raisonnent avec leur cœur d'abord et avec leur tête ensuite. Ce serait beaucoup plus gérable s'il n'y avait qu'une seule interlocutrice.»

#### **G) Qu'est-ce vous estimez qui doit être corrigé ou développé pour vous permettre de continuer à grandir comme institution et à encore être en opérations dans 10 ans, dans 20 ans ?**

«Il faudrait qu'on ait accumulé des avoirs propres assez importants, qu'on ait développé un bon esprit d'épargne et qu'on soit devenu une institution financière reconnue.

Les produits non financiers devront aussi être développés pour maintenir l'aspect associatif des CEC-PROM, ce qui en soi n'est une mauvaise idée. Je le souligne parce que la CEC-PROM doit trouver d'autres moyens que l'épargne et le crédit pour s'attirer des membres.

Nous devrions aussi compléter des études d'impact pour mesurer les effets de notre intervention mais aussi afin de mieux cerner notre clientèle. En comprenant qui elle est, nous pourrions mieux la servir.

Il faudra aussi trouver une formule pouvant régler en définitive le problème avec le Conseil d'Administration. Pour le moment, le Conseil ne partage pas notre vision de la CEC-PROM, peut-être parce que les personnes en place sont trop jeunes dans leur fonction car il a été renouvelé au grand complet suite à des problèmes au sein de l'ancienne équipe. Si nous avions un Conseil qui comprenait véritablement la coopérative, il y aurait moins de polémiques et la gestion serait plus efficace. Il faudrait élever les critères d'éligibilité à ce type de position. Les élues devrait posséder certaines compétences, par exemple, elles devraient être reconnues pour leur crédibilité, leur compréhension d'aspects financiers de base et de l'habileté en animation.»

## ANNEXE 3

### Cours en gestion aux promotrices : deux exemples

Source : Manuel des procédures de gestion, CEC-PROM Douala

#### LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

Objectifs : Permettre aux Promotrices de mieux suivre les mouvements d'entrées et de sorties de leur argent.

Contenu	Méthode d'apprentissage (ou comment transmettre le contenu).	Outils à utiliser	Durée
<b>INTRODUCTION</b>	Exposé (objectif + contenu de cours).	-	10 mn
<b>COURS :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment gérer la trésorerie (caisse, banque).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercice d'éveil (échange / discussions).</li> <li>• Synthèse (exposé).</li> </ul>	Tableau	15 mn
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment contrôler la trésorerie (périodicité).</li> </ul>	-	-	15 mn
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment planifier les entrées et les sorties d'argent.</li> </ul>	-	Exercice d'application Tableau plan de trésorerie (fiche)	1 h
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment résoudre les problèmes de trésorerie (gestion de recevables et des payables).</li> </ul>	-	-	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseils / Recommandations.</li> </ul>	-	Petit support de synthèse	20 mn

## INTRODUCTION

Le thème d'aujourd'hui porte sur la gestion de la trésorerie.

L'objectif de ce cours est de vous amener à découvrir vos faiblesses en matière de gestion de la trésorerie.

**Vous montrer (présenter) les outils de gestion qui permettent d'avoir une bonne maîtrise de la trésorerie et enfin de vous apprendre à prévoir l'utilisation de votre trésorerie.**

A la fin de ce cours, chaque promotrice doit être capable :

- de suivre et de contrôler ses opérations de trésorerie;
- de savoir ce qu'est un plan de trésorerie, à quoi il sert et comment l'élaborer.

Le contenu de ce cours comprend cinq volets :

- comment gérer la trésorerie (caisse, banque);
- comment contrôler sa trésorerie (périodicité);
- comment planifier sa trésorerie (entrée et sortie d'argent);
- comment résoudre les problèmes de trésorerie (gestion des recevables et des payables).
- conseils et recommandations.

## LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

### 1. Comment gérer sa trésorerie ?

- Qu'est-ce qu'une trésorerie ?
- A quoi sert-elle ?
- D'où provient-elle ?
- Comment tenez-vous les cahiers de caisse ? (Qui tient un cahier de caisse ?).

La trésorerie est le montant de liquidité qu'on possède et que l'on peut disposer pour payer les dettes qui arrivent à échéances, ou bien acheter un bien ou service, payer un tiers.

Ce montant est chiffré à un moment donné, par exemple le 10....., à 10 h, notre trésorerie était de tant.....  
Ce montant varie tout au long de la journée, et même de l'année.

Elle sert à faire face à un besoin financier immédiat (payer les factures (fournisseurs), les tiers (salaires, remboursement des emprunts....), acheter la marchandise.

Les sources de la trésorerie sont les suivantes :

- ventes comptant ;
- les recouvrements ;
- les emprunts ;
- les dons et subventions ;
- les apports des associés.....

### 2. Comment contrôler sa trésorerie

Qui tient un cahier de caisse ? Comment l'arrêtez-vous ?

Quelle périodicité ?

Qui tient un cahier de banque ?

Quels sont vos moyens de contrôle mis en place ?

Quand contrôler vous votre caisse ?

- Le contrôle de la caisse doit se faire quotidiennement ou hebdomadairement suivant le volume de l'activité.
- Contrôler la caisse revient confronter le solde physique de la caisse au solde théorique du cahier de caisse.

Faire au préalable un pointage systématique des informations contenues dans le cahier de caisse (recettes et dépenses).

Toutes les dépenses doivent être autorisées par la promotrice.

### 3. Comment planifier sa trésorerie

Comment faites-vous cette planification ?

La planification de la trésorerie est la prévision des entrées et des sorties d'argent.

- les entrées :
  - les recettes ;
  - les recouvrements ;
  - les emprunts ;
  - .....
- Prévoir les sorties :
  - dépenses des achats (marchandises, fournitures de bureaux...);
  - des autres charges (électricité, eau, salaires, intérêts, impôts...);
  - remboursement emprunt.

- Prévoir le solde de trésorerie  
Entrées – Sorties Trésorerie initiale  
= Trésorerie finale  
Faire l'exercice d'application
- Pourquoi prévoir la trésorerie ?
  - Pour éviter les situations de désarroi (ou étranglement financier) ;
  - Pour prévoir les périodes difficiles et les gérer.

#### **4. Comment résoudre les problèmes de trésorerie.**

- Dans un premier temps, il faut gérer les délais de règlement des créances et de paiement des fournisseurs.
- Prévoir certaines charges à la baisse.
- Recours à l'emprunt.

#### **5. Quelques conseils sur la gestion de la caisse.**

- Une seule personne doit être responsable à la fois de l'argent qui rentre et sort de la caisse.
- Ne permettez jamais aux membres de votre famille de prendre de l'argent en caisse.
- Payez un salaire régulier à vos employés ainsi qu'à chaque membre de la famille qui travaille dans votre activité et qui doit être traité comme les autres employés.
- L'argent de l'activité doit être totalement séparé de votre argent propre et de celui de la famille.
- Décidez quel doit être votre salaire, mais tâchez de fixer un montant le plus raisonnable possible. N'oubliez pas que vous devez aussi mettre de l'argent de côté pour acheter vos stocks, payer les employés, remplacer les vieilles machines, payer l'électricité...
- Vous devez aussi laisser quelque chose en réserve au cas où les difficultés se présentent ou que vous vouliez agrandir votre activité. C'est le seul moyen pour vous d'accumuler du capital et d'améliorer votre entreprise.
- Si un membre de votre famille ou une autre connaissance prend les marchandises de votre magasin sans payer, mettez-vous même l'argent correspondant dans la caisse.
- Assurez-vous que vous avez assez d'argent sur votre compte en banque pour faire face aux besoins de votre entreprise.

## LA TENUE DES LIVRES

### INTRODUCTION

Pour mener à bien une activité ou gérer un projet, la promotrice avertie doit avoir une vision nette de l'affaire. C'est-à-dire qu'elle ne doit pas gérer son activité dans l'abstrait. Pour cela, un certain nombre d'informations financières doivent être collectées afin de permettre une analyse rationnelle de son affaire. Ainsi donc, la collecte des informations sur l'activité doit se faire au moyen des supports de base que sont les livres ou documents tels que :

- le cahier des achats
- le brouillard de vente
- le cahier de ventes et
- le cahier de caisse.

La tenue de ces livres nécessite un apprentissage. Dans les lignes suivantes, nous verrons :

1. le but des cahiers ci-dessus;
2. leur présentation;
3. comment enregistrer les différentes opérations et si possible
4. comment vérifier et contrôler ces cahiers.

### LE CAHIER DES ACHATS

#### 1. But du cahier

Le but est de déterminer à une période donnée le montant des achats. La tenue de ce cahier dépend de la nature d'activité qu'exerce la promotrice. Les informations seront soit groupées, soit détaillées. Les principales informations nécessaires pour l'exploitation de ce cahier sont :

- la date, le N° de pièces;
- la désignation;
- la quantité;
- le total c'est-à-dire quantité x prix unitaire subdivisé en deux parties:
  - \* achat comptant ;
  - \* achat à crédit ;
- le prix unitaire et si possible une colonne;
- observations.

#### 2. Présentation

Date	N° des pièces	Désignation	Quantité	Total		P.U.	Observations
				Comptant	Crédit		

**1<sup>ère</sup> colonne :** Date

Les opérations doivent être enregistrées suivant l'ordre chronologique.

**2<sup>ème</sup> colonne :** Numéro de pièces

Il s'agit précisément des N° des factures d'achat.

**3<sup>ème</sup> colonne :** Ici selon la nature de l'activité, les libellés contenus sur la facture d'achat doivent être soit détaillés, c'est-à-dire produit par produit, soient groupés suivant une codification préalablement établie par l'entreprise.

**4<sup>ème</sup> colonne :** Quantité

Il s'agit du nombre de pièces achetées.

**5<sup>ème</sup> colonne :** Total

Nous avons subdivisé cette colonne en deux selon la capacité de la promotrice à négocier avec ses fournisseurs. Seuls les montants inscrits dans la colonne achat comptant seront portés dans le cahier de caisse.

**6<sup>ème</sup> colonne :** Prix unitaire

Ce prix est directement lu sur la facture. Néanmoins, il y a lieu ici de tenir compte des remises, taxes et autres frais sur achats qui grèvent les achats. C'est alors que nous parlerons du coût d'achat des marchandises. Le prix unitaire en ce moment s'obtiendra en divisant le total de la facture par la quantité s'il s'agit d'un et un seul produit.

Si non les autres frais sur achats seront repartis au prorata de la valeur de chacun des produits.

Il est à noter que la notion de coût d'achat fera l'objet d'un chapitre dans le module du calcul des coûts et résultat.

**7<sup>ème</sup> colonne :** Observations

Cette colonne est déterminante pour les achats à crédit. Elle nous permettra de noter par exemple le nom des fournisseurs, la date prévue de paiement, le solde à livrer, bref notre aide mémoire.

Cette présentation spécifiquement nous permet :

- de prévoir notre trésorerie ;
- de valoriser l'inventaire ;
- de connaître la demande exacte de chaque produit.

NB : La promotrice doit être l'initiatrice de toutes dépenses.

Montant des achats = Achats comptant + Achats à crédit

## LE BROUILLARD DE VENTES

### 1. But

Le but du brouillard de vente est de noter toutes les opérations en quantité et en valeur pendant la journée. Les opérations ici se font en détail au fur et à mesure que les clients se présentent.

### 2. Présentation

Le cahier n'a pas une présentation standard ; elle est facultative. Nous pouvons néanmoins le schématiser ainsi qu'il suit :

Date	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Total
05/12/97	Savon 400 G	L	300	600
	Sardine	I	400	400
	Savon 200 G	LI	125	375
	<b>Total du jour</b>			<b>1 375</b>
06/12/97	Spaghetti 200 G	LI	250	750
	Bonbon en sachets	L	750	1 500
	Savon 400 G	I	300	300
	<b>Total du jour</b>			<b>2 550</b>

NB : Le total se calcule en fin de journée et ensuite est reporté dans le cahier de caisse.

## LE CAHIER DE VENTES

### 1. But

L'objectif principal est de déterminer à une période donnée le montant des ventes. Il s'agit pour la promotrice de noter les ventes journalières. Il peut se faire produit par produit si l'activité n'est pas intense ou globalement suivant les factures établies.

### 2. Présentation

Elle est toute simple, le tracé est le suivant:

Date	N° des factures	Clients	Désignation	Vente comptant	Vente à crédit	Observations

Pour les promotrices dont l'activité n'est pas dense ; la tenue est facultative car le " Brouillard de ventes " permet l'enregistrement des opérations dans le " Cahier de caisse ".

Cependant il peut se présenter ainsi qu'il suit :

Date	Désignation	Vente comptant	Vente à crédit

NB : Il est nécessaire de souligner l'importance de la colonne " Désignation " car elle nous permet de relever très rapidement les marchandises qui passent et dont le stock doit être renouvelé aussi fréquemment.

D'autre part le tracé doit se faire sur la page droite du cahier, la page de gauche étant réservée aux observations relatives à la vente à crédit et qui ressortiront :

- le nom du client ;
- le montant de sa dette et éventuellement ;
- l'échéance de paiement.

## LE CAHIER DE CAISSE

Il est nécessaire de connaître les recettes et les dépenses de son activité et de faire périodiquement le point sur sa gestion. La tenue du cahier de caisse est très simple à apprendre. C'est le minimum à faire si nous voulons savoir où nous en sommes dans notre trésorerie.

### 1. But

L'objectif c'est de connaître à tout moment le solde de nos avoirs en espèces.

C'est un cahier qui nous montre l'argent que nous avons encaissé, celui que nous avons dépensé, et ce qui doit rester. Il permet de voir si l'argent que nous avons réellement en caisse correspond effectivement au solde. Il nous permet par conséquent de faire des recherches en cas de différence.

Le cahier de caisse permet aussi de pouvoir justifier nos dépenses

### 2. Présentation

Classiquement, c'est un tableau de 6 colonnes qui se présente ainsi qu'il suit :

Date	N° des pièces	Désignation des opérations ou libellés	Entrées recettes ou encaissements	Sorties dépenses ou décaissements	Solde

**1<sup>ère</sup> colonne :** Date

Nous y notons dans cette partie et dans l'ordre la date des opérations réalisées ;

**2<sup>ème</sup> colonne :** N° des pièces

Nous y notons le numéro des pièces justificatives matérialisant toutes opérations réalisées (achats, ventes, dépenses, recettes, etc...) ;

**3<sup>ème</sup> colonne :** Libellés

Nous y notons le nom des opérations réalisées (achats, ventes, etc...) ;

**4<sup>ème</sup> colonne :** Entrées

Nous y notons tous les mouvements qui augmentent la caisse ;

**5<sup>ème</sup> colonne :** Sorties

Nous y notons tous les mouvements qui diminuent la caisse ;

**6<sup>ème</sup> colonne :** Solde

Nous y notons ce qui doit rester en caisse après chaque entrée et sortie.

### **3. Comment enregistrer les différentes opérations**

Toute opération d'entrée ou de sortie d'argent doit être enregistrée dans le cahier de caisse.

Deux cas peuvent se présenter :

- a) Si l'opération correspond à une entrée d'argent, nous enregistrons l'opération en faisant figurer son montant dans la colonne entrée.  
1 exemple pour illustration.
- b) Si l'opération correspond à une sortie d'argent, nous enregistrons l'opération en faisant figurer son montant dans la colonne sortie.  
1 exemple pour illustration.

Après avoir enregistré chaque opération, nous calculons le solde, c'est-à-dire le montant d'argent qui reste en caisse.

*N.B : Le solde du compte caisse ne peut jamais être négatif.*

Le cahier de caisse n'enregistre que les opérations qui se traduisent par des entrées ou des sorties réelles d'argent de la caisse. C'est ainsi que nous n'enregistreront jamais les ventes à crédit, les paiements par chèque, les achats à crédit dans ce cahier. Ces opérations feront l'objet d'un cahier de vente et d'achat que nous verrons ultérieurement.

### **4. Comment vérifier et contrôler le cahier de caisse**

La tenue du cahier de caisse doit être contrôlée périodiquement. Ce contrôle doit être effectué par une personne autre que le caissier.

Pour faire le contrôle du cahier de caisse, il faut faire les opérations suivantes :

- a) Vérifier que les écritures du cahier de caisse correspondent aux pièces justificatives préalablement classées dans l'ordre (chronologique dans une chemise ou un classeur tout en veillant que les montants inscrits dans le cahier de caisse soit les mêmes que ceux portés sur les pièces justificatives. D'autre part, les pièces justificatives doivent être numérotées et correctement reportés dans le cahier de caisse.
- b) Vérifier que le solde a été correctement calculé après chaque opération enregistrée.
- c) Vérifier le total des colonnes Entrées et Sorties. Vérifier que  $\text{total Entrées} - \text{Total Sorties} = \text{Solde calculé horizontalement après la dernière écriture de caisse.}$
- d) Vérifier que le montant réellement en caisse correspondra au dernier solde du cahier de caisse. Pour cela, on ouvre la caisse et on compte l'argent qui s'y trouve réellement.

## Support de formation sur l'enregistrement des opérations réalisées dans le cahier de caisse

### EXEMPLES

**Exemple 1 :** Le 01/10/96 nous avons 2 000 F cfa en caisse ;  
Le 02/10/96 nous vendons pour 7 000 F cfa de marchandises.

Date	N° des P.J.	Désignation des opérations (libellés)	Entrées	Sorties	Solde
01-10-96		Solde en caisse	2 000		2 000
02-10-96	01	Ventes de marchandises	7 000		9 000

**Exemple 2 :**  
L'opération correspond à une sortie d'argent, le 03/10/96, nous achetons pour 5 000 F cfa de marchandises.

Date	N° des P.J.	Désignation des opérations (libellés)	Entrées	Sorties	Solde
01-10-96		Solde en caisse	2 000		2 000
02-10-96		Ventes de marchandises	7 000		9 000
03/10/96		A chat de marchandises		5 000	4 000

### Autre exemple

Jean est menuisier, après quatre mois d'activité, il désire connaître la situation de son entreprise, il relève dans ses documents les informations suivantes. Aidez Jean à faire son cahier de caisse à partir des informations qu'il a relevées.

- le 01/06/95	Disponible en caisse : 50 000 F cfa
- le 03/06/95	Achat de 5 planches à 2 500 F / pièce
- le 10/06/95	Vente de 4 chaises à 3 000 F / chaise
- le 05/07/95	Achat de 10 chevrons à 1 800 F le chevron
- le 15/07/95	Vente de 6 tables à manger à 10 000 F la table
- le 20/07/95	Règlement loyer atelier 5 000 F
- le 25/07/95	Achat de 5 chevrons à 1 500 F pièce, transport 500 F.
- le 30/07/95	Vente de 5 chaises à 3 000 F la chaise
- le 03/08/95	Versé à la Coopérative 25 000 F
- le 10/08/95	Vente de 4 tables à 12 000 F la table
- le 15/08/95	Paiement d'une dette envers son fournisseur 10 000 F
- le 25/08/95	Paiement patente 10 000 F
- le 31/08/95	Un client lui fait une avance sur commande de 15 000 F
- le 02/09/95	il achète à crédit 13 000 F de matériel
- le 10/09/95	Il bénéficie d'une tontine 45 000 F et encaisse
- le 15/09/95	Un client fait 20 000 F d'achat par chèque
- le 17/09/95	Il donne l'acompte à son aide 12 000 F
- le 20/09/95	Il ouvre un compte en banque 25 000 F
- le 25/09/95	Il règle la quittance d'électricité 2 500 F
- le 30/09/95	Il touche le chèque de son client et encaisse.

**Réponse :**

Date	N° des P.J.	Désignation des opérations (libellés)	Entrées	Sorties	Solde
01/06/95		Solde en caisse	50 000		50 000
03/06/95		Achat 5 planches		12 500	37 500
10/06/95		Ventes des 4 chaises	12 000		49 500
05/07/95		Achat chevrons		18 000	31 500
15/07/97		Ventes de 6 tables	60 000		91 500
20/07/97		Règlement loyer atelier		5 000	86 500
25/07/97		Achat de 5 chevrons		8 000	78 500
30/07/97		Ventes de 5 chaises	15 000		93 500
03/08/97		Versement à la coopérative		25 000	68 500
10/08/97		Ventes de 4 tables	48 000		116 500
15/08/97		Règlement fournisseurs		10 000	106 500
25/08/97		Paiement patente		10 000	96 500
31/08/97		Avance client	15 000		111 500
10/09/97		Approvisionnement caisse (tontine)	45 000		156 500
17/09/97		Acompte aide		12 000	144 500
20/09/97		Ouverture compte en banque		25 000	119 500
25/09/97		Règlement quittance électricité		2 500	117 000
30/09/97		Encaissement chèque client	20 000		137 000
		TOTAL PAGE	265 000	128 000	137 000

## EXERCICE

Pour renforcer sa mercerie, Madame ONANA reçoit de sa coopérative un prêt de 1 500 000 Fcfa le 03 Janvier 1997. Sur le marché local les marchandises sont coûteuses et elle décide de se déplacer. Cette somme lui permet de faire les achats suivants :

- 02 ballots de 50m de doublure noire à 30 000 F le ballot
- 02 ballots de 50m de doublure blanche à 30 000 F le ballot
- 02 ballots de 50m de doublure marron à 25 000 F le ballot
- 02 ballots de 50m de doublure bleu à 25 000 F le ballot
- 10 rouleaux de 20m de viseline blanche à 130 000 F
- 02 ballots de 200 coupons de tissus toute couleur confondue à 240 000 F
- 50 douzaines de fils de broderie gros grain à 300 000 F
- 10 douzaines de fils de surfilage à 180 000 F
- 50 douzaines de fils de couture à 30 000 F
- 50 paires de ciseaux à 25 000 F
- 50 douzaines de fermetures de 25cm à 6 000 F
- 50 douzaines de fermetures de 50cm à 12 000 F
- 100m de Tchérékou à 20 000 F .

Madame ONANA fait une semaine hors du pays. Une fois de retour elle enregistre les opérations suivantes :

15/01/97	Vente à un grossiste de 25m de doublure noire et blanche a raison de 800 F le mètre ; Vente de 10m de tchérekou à 3000 F ; Livraison à crédit à Jeanne pour 150 000 F de marchandises ;
16/01/97	Vente de 50m de viseline à 42 500 F ; Thérèse achète à crédit pour 200 000 F de marchandises ; Vente de divers fils à 50 000 F ;
17/01/97	Vente de la journée : 50 000 F ;
18/01/97	Vente en gros de 20 douzaines de fermeture 1 700 F ; Autres ventes : 60 000 F ;
19/01/97	Vente du jour : 75 000 F
20/01/97	Vente de 300 000 F de marchandises et paiement par chèque ;
22/01/97	Vente de 25 douzaines de fils de broderie à 195 000 F ; Vente à crédit de 25 paires de ciseaux à 16 250 F ;
23/01/97	Encaissement cheque client ; Recettes du jour: 88 750 F
24/01/97	Ventes de marchandises: 100 000 F
25/01/97	Ventes divers fils: 20 000 F
26/01/97	Règlement loyer 10 000 F Salaire aide 25 000 F
27/01/97	Vente de la journée 30 000 F Contribution frais gardiennage 1 000 F
28/01/97	Vente de fils de surfilage 50 000 F
30/01/97	Remboursement prêt à la coopérative 50 000 F Transport mensuel 10 000 F
31/01/97	Avance de Jeanne 80 000 F Avance Thérèse 100 000 F

**TRAVAIL À FAIRE :**

Aidez madame ONANA à passer les écritures tant dans le cahier de caisse que dans le cahier des achats sachant que pour son voyage, elle a payé 100 000 F de transport, 100 000 F de douane, 100 000 F de frais d'hébergement, 17 000 F de frais de route, 20 000 F de manutention, et que le solde de la page précédente du cahier de caisse était de 175 000 F le 31/12/96.

*NB : Une recette journalière de 5000 F a été régulièrement versée dans la caisse par l'aide pendant son absence.*

RÉPONSE À L'EXERCICE M<sup>ME</sup> ONANA :

I - Cahier de caisse

Date	N° des P.J.	Désignation des opérations (libellés)	Entrées	Sorties	Solde
31/12/96		Report	175 000		175 000
03/01/97		Approvisionnement caisse (Prêt Coopérative)	1 500 000		1 675 000
04/01/97		Achat suite déplacement		1 163 000	512 000
11/01/97		Autres frais relatifs à l'achat		337 000	175 000
15/01/97		Recette d'une semaine versée par l'aide	35 000		210 000
15/01/97		Vente de 25m de doublure	20 000		230 000
-II-		Vente de 10m de tchérekou	3 000		233 000
16/01/97		Vente de 50m de viseline	42 500		275 500
-II-		Vente de divers fils	50 000		325 500
17/01/97		Vente de la journée	50 000		375 500
18/01/97		Vente de 20 dz de fermetures	1 700		377 200
-II-		Autres ventes	60 000		437 200
19/01/97		Vente du jour	75 000		512 200
22/01/97		Vente de 25 dz de fils de broderie	195 000		707 200
23/01/97		Encaissement chèque du 20/01/97	300 000		1 007 200
-II-		Recettes du jour	88 750		1 095 950
24/01/97		Ventes de m/ses	100 000		1 195 950
25/01/97		Ventes divers fils	20 000		1 215 950
26/01/97		Règlement loyer		10 000	1 205 950
-II-		Salaire Aide		25 000	1 180 950
27/01/97		Vente de la journée	30 000		1 210 950
-II-		Frais gardiennage		1 000	1 209 950
28/01/97		Vente de fils de surfilage	50 000		1 259 950
30/01/97		Remboursement prêt Coopérative		50 000	1 209 950
-II-		Transport mensuel		10 000	1 199 950
31/01/97		Jeanne, son avance	80 000		1 279 950
-II-		Thérèse, son avance	100 000		1 379 950
		TOTAL PAGE	2 975 950	1 596 000	1 379 950

II- Cahier des achats.

Date	N° des pièces	Désignation	Qté	Total		P.U.	Observations
				Comptant	Crédit		
04/01/97		Ballots de 50m de doublure noire	02	60 000		30 000	
-II-		Ballots de 50m de doublure blanche	02	60 000		30 000	
-II-		Ballots de 50m de doublure marron	02	50 000		25 000	
-II-		Ballots de 50m de doublure bleu	02	50 000		25 000	
-II-		Rouleaux de 20m de viseline blanche	10	130 000		13 000	
-II-		Ballots de 200 coupons de tissus	02	240 000		120 000	
-II-		Fils de surfilage en douzaines	50	300 000		6 000	
-II-		Fils de surfilage simple en douz.	10	180 000		18 000	
-II-		Fils de couture en douzaines	50	30 000		600	
-II-		Paires de ciseaux	50	25 000		500	
-II-		Fermetures en douzaines de 25cm	50	6 000		120	
-II-		Fermetures en douzaines de 50cm	50	12 000		240	
-II-		Tchérekou en mètres	100	20 000		200	

## ANNEXE 4

### **Grille utilisée par le comité de crédit pour valider et contrôler un dossier de prêt**

**Source : Manuel des procédures de gestion, CEC-PROM Douala**

## GRILLE DE VALIDATION DES DOSSIERS DE CRÉDIT

<b>Nom du membre</b>				N° DE COMPTE		
<b>PRÊTS COURANTS</b>						
	Date du prêt	Taux d'intérêt	NOMINAL		Solde dû	MONTANT ANNUITÉ
Prêt 1			balance			versement
Prêt 2			balance			versement
Prêt 3			balance			versement
Prêt 4			balance			versement
<b>Épargne préalable</b> Valeur en compte :			CALCUL RATIO ÉPARGNES / PRÊTS		<b>Ratio Épargnes / Prêts</b> respecté ? (répondre oui / non)	
<b>Épargne continue</b> Valeur en compte :						
<b>Montant Plafond du Prêt selon votre politique :</b>			<b>Respect du Plafond</b> Oui                      Non			
<b>FICHE TECHNIQUE DU CONTENU DU DOSSIER</b>						
Existe ou pas :			Signée par le comptable    Oui / Non			
<b>Garanties</b>						
			IDENTITÉ CONFIRMÉE (COCHEZ ✓)		Revenus confirmés (cochez ✓)	
Avaliste 1						
Avaliste 2						
Avaliste 3						
Avaliste 4						
Autres garanties au dossier (lister)						
<b>Convention de prêt</b>						
Copie existe ou pas au dossier:			Signée par le comptable :		Toutes les pages :	
<b>Plan d'Amortissement</b>						
Existe ou pas au dossier :			Signée par le comptable :		Toutes les pages :	
<b>Étude du dossier</b>						
Existe ou pas au dossier :						
Commentaires sur son contenu :						

## GRILLE DE VALIDATION DES DOSSIERS DE CRÉDIT

Cash Flow	
Existe ou pas au dossier :	
Commentaires sur son contenu :	
Suivi-conseil	
Existe ou pas au dossier :	
<b>Est complet :</b>	<b>COCHEZ (✓)</b>
• Copie des états de comptes dans le dossier à la date du suivi	
• États des revenus et dépenses	
• Appréciation du conseiller	
• Recommandations	
<b>Commentaire général</b>	

## ANNEXE 5

# Rapport de suivi - Procédure et contenu du suivi

Source : Manuel des procédures de gestion, CEC-PROM Douala

### Procédure

- a) Chaque prêt en retard devrait faire l'objet d'un suivi chaque mois
- b) Les nouveaux prêts devraient faire l'objet d'un suivi le mois suivant immédiatement l'octroi du prêt, puis deux mois plus tard, puis à la fréquence établie en c.
- c) Tous les prêts doivent faire l'objet d'un suivi au moins une fois par trimestre.
- d) Deux mois avant la fin du remboursement final toute promotrice devrait recevoir la visite de son conseiller pour apprécier la suite de ses projets d'affaires avec elle.

### Que doit contenir le rapport de suivi?

- a) Les états de compte (les états de compte de prêts, de dépôt et d'épargne)
- b) La fiche de suivi

### Que doit contenir la fiche de suivi et la cueillette des informations sur le terrain?

- A. Les commentaires sur la façon dont les comptes opèrent et sur le respect de l'épargne obligatoire mensuelle par la promotrice.
- B. Les informations financières de l'Activité
  - a) On devrait inclure les résultats des revenus et dépenses, depuis le dernier suivi ou des derniers six mois.
  - b) On devrait faire une vérification sommaire ou approfondie de la fluctuation des stocks.
  - c) On devrait faire des commentaires sur les résultats tout en les comparant avec les prévisions du cash flow.
- C. Les perspectives d'avenir et impressions générales
  - a) Le conseiller devrait nous dire si les perspectives du commerce sont bonnes, moyennes ou mauvaises et pourquoi.
  - b) Le conseiller devrait commenter sur la capacité de la promotrice à gérer son entreprise. On peut même faire des commentaires sur la pertinence pour la promotrice de suivre certains modules de formation.
  - c) Le conseiller devrait commenter sur les perspectives de la promotrice à prendre ou non de l'expansion.
  - d) Finalement le conseiller devrait donner ses impressions générales.
- D. Recommandation à la promotrice
  - a) Le conseiller devrait prendre note des conseils qu'il a donnés.
  - b) Dans les visites ultérieures le conseiller devrait vérifier si la promotrice a donné suite à ses conseils ou pas.

Ce type de suivi devrait prendre au maximum 2 pages, incluant les données financières, sous forme de tableau succinct.

### Rôle de la direction et des responsables du service de crédit.

- a) Les responsables du service de crédit devraient prendre un échantillon de 5 à 6 suivis par conseiller par mois, les réviser et en discuter avec le conseiller pour s'assurer que le contenu s'améliore constamment.
- b) La direction devrait aussi prendre un échantillon de 5 à 6 suivis par mois pour en vérifier le contenu et la pertinence de l'analyse.

## FICHE DE SUIVI

**Identification de la Promotrice** \_\_\_\_\_

Période \_\_\_\_\_

Secteur d'activité \_\_\_\_\_

Conseiller \_\_\_\_\_

Montant du financement \_\_\_\_\_

## CONTENU DU RAPPORT

**A. État des comptes et commentaires**

**B. Les informations financières de l'activité**

**C. Perspectives pour l'avenir et Impressions générales**

**D. Les Recommandations à la promotrice**

## ANNEXE 6

# Grille pour la préparation des rapports des CEC-PROM Plan de contrôle et des rapports

Source : Manuel des procédures de gestion, CEC-PROM Douala

## GRILLE POUR LA PRÉPARATION DES RAPPORTS DES CEC-PROM

### Mensuellement :

- Évolution des comptes du Bilan
- Évolution du Compte d'exploitation mensuel
- Copie de l'état des différents comptes bancaires de la CEC-PROM tel que fourni par les banques concernées
- Évolution de l'exécution budgétaire de la coopérative comprenant sous forme de tableau :
  - prévisions annuelles ;
  - revenus / dépenses du mois ;
  - revenus / dépenses cumulés depuis début de l'année budgétaire ;
  - % du cumulé sur les réalisations prévues

### Trimestriellement :

Rapport plus substantiel contenant,

*Partie 1. Évolution de la situation financière de la coopérative :*

- Consolidé des rapports mensuels du trimestre en cours
- Détail sous forme d'annexe à l'évolution de la situation financière sur des points particuliers du bilan :
  - Investissements / immobilisations ;
  - Épargnes et dépôts des membres ; provenance des revenus d'intérêts de la coopérative ;
  - Analyse de la situation de trésorerie de la coopérative ;
- Présentation du rendement effectif des fonds gérés.

*Partie 2. Évolution des activités et résultats de la coopérative durant le trimestre (incluant un cumulé des opérations)*

- Concernant les activités financières
  - Évolution de la croissance du membership ;
  - Volume des épargnes et volume des dépôts (résultat chiffré de la période ;
  - Résultat cumulé ;
  - Évolution graphique de la croissance et comparaison avec les objectifs fixés) ;
  - Volume et nombre de nouveaux prêts octroyés durant la période
  - Volume des prêts en cours :
    - . répartition crédits sociaux, crédits productifs
  - Nombre de prêts courants :
    - . répartition crédits sociaux, crédits productifs
    - . répartition selon taille des crédits productifs
    - . volume des prêts en arriérés

- Concernant les autres activités ou services de la coopérative
  - Activités de formation / assistance conseil aux promotrices financées : activités réalisées ; cours effectifs tenus ; nombre de promotrices inscrites et participantes ; descentes sur le terrain
  - Activités coopératives : autres activités de formation ; activités des filières ; assurances ; fonctionnement des organes de la coopérative (réunions tenues ; participation à diverses activités d'intercoopération à l'intérieur du réseau CAM CCU L, etc.)
- Concernant les activités de gestion
  - Évolution dans la mise en place des politiques; gestion du personnel;
  - Évolution des ratios de productivité de la coopérative :
    - . Nombre de demandes de crédits traitées durant la période (total et par conseiller)
    - . Volume de prêts en portefeuille par conseiller

## PLAN DE CONTRÔLE ET RAPPORT DE SUIVI

Titre	Contenu	Destinataire	Fréquence	Responsable d'exécution
Budget annuel	Description et chiffrage des objectifs à atteindre	CA AGA Bailleur de fonds	Début de chaque année	Directeur
Rapport financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation épargnes et dépôts</li> <li>- Situation des prêts</li> <li>- Evolution membership</li> <li>- Bilan et compte d'exploitation</li> <li>- Rapprochement bancaire et relevé de comptes</li> </ul>	CA	Mensuelle	Directeur
Rapport sur mauvaises créances et nouveaux prêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat des créances par antériorité + situation individuelle avec actions déjà menées</li> <li>- Etat des nouveaux prêts de la période</li> </ul>	CA	Mensuelle	Directeur / Comité de Crédit
Rapports des demandes de prêts sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande de prêt</li> <li>- Recommandation de l'agent de crédit</li> <li>- Situation de l'épargne de la promotrice</li> </ul>	Comité de Crédit	Mensuelle	Directeur
Rapport d'audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validation des situations de conformité</li> <li>- Anomalies relevées et correctifs proposés</li> <li>- Fiabilité et sincérité des comptes au 31 décembre</li> </ul>	CA et direction AG	Au besoin Trimestrielle	Comité de Surveillance
		CA et AGA	annuelle	CAMCCUL
Rapport financier trimestriel et de progression	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidé des rapports mensuels du trimestre en cours :</li> <li>- Evolution postes du bilan :</li> <li>- Evolution autres services de la coopérative</li> <li>- Evolution des activités de gestion</li> </ul>	CA Bailleur de fonds	Trimestrielle	Directeur

## ANNEXE 7

# Pratique d'octroi de crédits dans les Coopec et leurs problématiques dans un contexte de sécurisation du micro-crédit – cas du réseau CAMCCUL.

Extrait d'une recherche académique menée par  
**BENGA NGOSSO**  
Yaoundé, mars 2002

## Description des « credit unions »

### Présentation des institutions

<b>Nom</b>	<b>CEC-PROM Mature</b> Coopérative d'Épargne et de Crédit des Promotrices Mature	<b>CEC-PROM Lekie</b> Coopérative d'Épargne et de Crédit des Promotrices de la Lekie	<b>CAPCOL</b> Caisse Populaire Coopérative du Littoral
<b>Pays</b>	Cameroun		
<b>Structure légale</b>	Coopératives affiliées au réseau CAMCCUL		
	Certificat d'inscription N° CE/CO/28/97/3812 du 26 mai 1997	Certificat d'inscription N° CE/CO/280/99/4669 du 12 janvier 1999	Certificat d'inscription N° LT/CO/28/94/0281 du 25 août 1994
<b>Siège</b>	Face à Calafatas, rue Valéry-Giscard-d'Estaing B.P. 14600 Yaoundé	B.P. 124 Sa'a	Akwa Bd de la Liberté BP 3800 Douala
<b>Téléphone Fax</b>	(237) 22 04 12/23 31 20 (237) 22 04 12	Aucun	(237) 43 19 53 (237) 43 46 25
<b>Email</b>	cec-prom@camnet.cm	Aucun	capcol@africathebest.com
<b>Sigle</b>	<b>CEC-PROM Mature</b>	<b>CEC-PROM Lekié</b>	<b>CAPCOL</b>

<b>Nom</b>	<b>Caisse Populaire Coopérative de la Douane</b>	<b>SCECAPIC</b> Société Coopérative d'Épar- gne et Crédit pour l'Appui et la Promotion des Initiatives individuelles et Collectives	<b>AZICCUL</b> AZIRE Co-operative Credit Union Limited
<b>Pays</b>	Cameroun		
<b>Structure légale</b>	Coopératives affiliées au réseau CAMCCUL		
	Certificat d'inscription N° LT/CO/28/94/001 du 13 janvier 1994	Certificat d'inscription N° OU/CO/28/98/1787 du 21 janvier 1998	Certificat d'inscription N°NW/CO/28/93/031 du 13 décembre 1993
<b>Siège</b>	1411, rue Pau Akwa Immeuble Camccul B.P. 905 Douala	B.P. 194 Bafoussam	AZIRE Street PO Box 253 Bamenda
<b>Téléphone Fax</b>	(237) 43 25 68 (237) 43 25 68	(237) 44 22 92 (237) 44 50 52	(237) 36 16 35 (237) 36 16 94
<b>Email</b>	Aucun	cofimont@yahoo.fr	aucun
<b>Sigle</b>	<b>Caisse de la Douane</b>	<b>COFIMONT</b> Compagnie Financière des Montagnes	<b>AZIRE Credit Union</b>

## Profil des institutions au 31 décembre 2000

Indicateurs	CEC-PROM Mature	CEC-PROM Lekié	CAPCOL
<b>Statistiques générales</b>			
Nombre de membres	2045	570	4 283
Dépôts en milliers de Fcfa	307 150	78 053	500 874
Parts sociales en milliers de Fcfa	20 460	2 850	76 455
Réserves en milliers de Fcfa	10 310	227	24 892
Surplus ou déficits non repartis	(71 651)	(31 557)	625
<b>Avoirs nets (parts sociales, réserves, surplus non répartis) en milliers de Fcfa</b>	<b>(40 881)</b>	<b>(28 480)</b>	<b>101 972</b>
Total des actifs en milliers de Fcfa	874 853	314 014	696 310
Caisse	983	4 159	29 129
Banque et CEP	7 414	8 134	74 537
Dépôt fixe à la Ligue et autres dépôts	48 312	9 241	39 783
<b>Situation de Liquidité en milliers de Fcfa</b>	<b>56 709</b>	<b>21 534</b>	<b>133 449</b>
Nombre d'employés	15	8	16
Nombre des membres du Conseil d'administration	9	7	6
Nombre des membres du Comité de crédit	3	3	3
<b>Statistiques des crédits</b>			
Encours de prêts en milliers de Fcfa	742 555	271 003	348 416
Volume des prêts accordés depuis la création en milliers de Fcfa	2 286 162	352 309	2 941 632
Volume des prêts accordés durant l'année 2000 en milliers de Fcfa	771 412	257 078	372 867
Taille des prêts productifs octroyés en milliers de Fcfa (Capcol année 2000)	2 054 203	292 329	372 867
.....< 100 000	0		55,26%
100 001 – 350 000	0	2,56%	16,69%
350 001 – 500 000	4,55%	3,14%	12,82%
500 001 – 1 000 000	7,93%	14,05%	6,29%
1 000 001 – 3 000 000	67,81%	56,04%	5,92%
> 3 000 000	19,71%	24,21%	3,02%
<b>Crédits octroyés au cours de l'année par type d'activités en milliers de Fcfa</b>			
Crédits Productifs : (agriculture, commerce et prestations de services)	719 342	216 368	365 336
Crédits Sociaux : (éducation, soins de santé, habitat et scolarité...)	52 070	40 710	7 531
<b>Total</b>	<b>771 412</b>	<b>257 078</b>	<b>372 867</b>
<b>Crédits en retard : en milliers de Fcfa</b>			
30 - 60 jours	25 040	7 782	20 879
60 - 90 jours	33 360	4 120	15 487
90 jours et plus	150 970	27 467	86 837
12 mois et plus			
<b>Total</b>	<b>209 370</b>	<b>39 369</b>	<b>123 203</b>

## Profil des institutions au 31 décembre 2000

Indicateurs	Caisse de la Douane	COFIMONT	AZIRE Crédit Union
<b>Statistiques générales</b>			
Nombre de membres	652	387	13 045
Dépôts en milliers de Fcfa	840 854	70 472	4 471 615
Parts sociales en milliers de Fcfa	5 155	18 860	115 297
Réserves en milliers de Fcfa	16 712	1 136	71 873
Surplus ou déficits non repartis	2 478	(3 499)	916
<b>Avoirs nets (parts sociales, réserves, surplus non répartis) en milliers de Fcfa</b>	<b>24 345</b>	<b>16 497</b>	<b>188 086</b>
Total des actifs en milliers de Fcfa	913 932	66 214	5 024 004
Caisse	11 368	6 321	3 177
Banque et CCP	92 986	17 240	399 739
Dépôt fixe à la Ligue et autres dépôts	140 893	6 549	1 792 588
<b>Situation de Liquidité en milliers de Fcfa</b>	<b>245 247</b>	<b>30 110</b>	<b>1 195 504</b>
Nombre d'employés	4	12	17
Nombre des membres du Conseil d'administration	9	8	7
Nombre des membres du Comité de crédit	3	2	3
<b>Statistiques des crédits (N/D signifie données Non Disponible)</b>			
Encours de prêts	474 736	29 851	1 884 268
Volume des prêts accordés depuis la création	N/D	76 221	N/D
Volume des prêts accordés durant l'année 2000	442 927	64 786	1 433 933
<b>Taille des prêts octroyés durant l'année 2000</b>	<b>442 927</b>	<b>64 786</b>	<b>1 433 933</b>
.....< 100 000	0,47%	25,41%	N/D
100 001 – 350 000	3,30%	35,90%	N/D
350 001 – 500 000	2,48%	12,20%	N/D
500 001 – 1 000 000	8,54%	15,30%	N/D
1 000 001 – 3 000 000	24,23%	11,19%	N/D
> 3 000 000	60,98%	0%	N/D
<b>Crédits octroyés par type d'activités en milliers de Fcfa</b>			
Crédits Productifs : (agriculture, commerce et prestations de services)	238 137	56 238	806 134
Crédits Sociaux : (éducation, soins de santé, habitat et scolarité...)	204 790	8 548	627 799
<b>Total</b>	<b>442 927</b>	<b>64 786</b>	<b>1 433 933</b>
<b>Crédits en retard</b>			
30 jours et plus	420 492	27 391	285 780
6 mois	7 177	1 576	238 761
12 mois	9 132	834	431 055
12 mois et plus	20 143	50	482 448
<b>Total</b>	<b>456 944</b>	<b>29 851</b>	<b>1 438 044</b>

## Profil du personnel et des élues au 31 décembre 2000

<b>CEC-PROM Mature</b>	
<b>15 employés</b>	<b>Niveau d'étude et expérience dans la caisse et au poste actuel</b>
Caissiers : (2)	Baccalauréat, En poste depuis 1 et 3 ans
Service comptabilité : (2)	Diplôme d'études comptables, en poste depuis 3 ans Licence sciences économiques, nouveau au poste d'assistant.
Service contentieux : (2)	Licence sciences économiques, 2 ans au poste d'assistant. Brevet Professionnel en comptabilité, 1 année au poste d'assistant
Service crédit : (8)	Diplôme d'études approfondies en gestion, Diplôme d'études supérieures en finances (4) Licence en gestion Diplôme d'études comptables Diplôme de professeur d'enseignement technique 4 des 8 conseillers en crédit sont en poste depuis sept 97
Directrice : (1)	Maîtrise en gestion, en poste depuis septembre 1997
<b>7 administratrices</b>	
Présidente du Conseil d'administration	Enseignement secondaire, membre fondateur et promotrice d'une librairie et d'une poissonnerie
Présidente du Comité de crédit	Enseignement secondaire, membre fondateur et promotrice d'un salon de beauté
Trésorière et Secrétaire du comité de crédit	Analyste programmeur n'ayant jamais exercé, , membre fondateur et promotrice d'un restaurant (inopérant)
Secrétaire du conseil d'administration	BTS marketing n'ayant jamais exercé, membre fondateur et promotrice d'un bar restaurant
Autres administratrices : (3)	(2) fonctionnaires, promotrice en élevage et d'une mini-cité (1) promotrice d'une école primaire et maternelle
<b>Caisse de la Douane</b>	
<b>4 employés</b>	<b>Niveau d'étude et expérience dans la caisse et au poste actuel</b>
Secrétaire :	Niveau enseignement secondaire, au poste actuel depuis 1995
Comptable : (2)	Niveau CAP et BTS en comptabilité, au poste actuel depuis 1996
Directeur :	Niveau CAP comptabilité, 06 années dans la structure dont au poste actuel depuis 1997
<b>9 Administrateurs</b>	Tous fonctionnaires de la douane en activité ou retraités

<b>CEC-PROM Lekié</b>	
<b>8 employés</b>	<b>Niveau d'étude et expérience dans la caisse et au poste actuel</b>
Gardiens : (4)	Dont 2 en poste depuis avril 1999
Caissière	Baccalauréat G1, 2 ans au poste actuel
Conseiller- comptable	Licence sciences économiques, en poste depuis avril 99 et congédié au 31 décembre 2000
Conseiller en crédit	Maîtrise en marketing, nouveau au poste actuel
Directeur Conseiller	BTS commerce, au poste actuel depuis avril 1999
<b>3 administratrices</b>	
Présidente du Conseil d'administration	Enseignement secondaire, membre fondateur et promotrice d'un salon de coiffure
Présidente du Comité de crédit et Trésorière	Probatoire en secrétariat et formation en comptabilité coopérative, membre fondateur et promotrice d'une poissonnerie et d'une activité de transport
Secrétaire du comité de crédit	BEPC et formation en comptabilité coopérative, membre fondateur et promotrice d'un atelier de couture
<b>CAPCOL</b>	
<b>16 employés</b>	<b>Niveau d'étude et expérience dans la caisse et au poste actuel</b>
Caissiers : (5)	Niveau BEPC, formation dans le tas, en poste depuis 97
Chefs d'agence / Chefs de guichet : (6)	Niveau licence toutes disciplines, habiletés commerciales en poste depuis 1 à 6 années
Cadres : affaires générales, contentieux, suivi des engagements et contrôle général : (4)	Niveau licence toutes disciplines, expériences professionnelles variables, en poste depuis 5 et 6 années.
Directeur :	Maîtrise en gestion Paris 9 Dauphine, cadre supérieur de banque pendant 15 ans, membre fondateur depuis 1994
<b>7 administrateurs</b>	
Présidente du Conseil d'administration	Maîtrise en gestion Paris 9 Dauphine, diplômée en analyse des programmes informatiques, membre fondateur depuis 1994
Vice- Président du conseil d'administration :	Ingénieur en électro-mécanique à la CAMAIR
Secrétaire :	Secrétaire de direction dans le secteur privé
Autres administrateurs : (4)	Avocat, magistrat et entrepreneur

<b>COFIMONT</b>	
<b>12 employés</b>	<b>Niveau d'étude et expérience dans la caisse et au poste actuel</b>
Gardien : (1)	Niveau école primaire, au poste actuel depuis l'an 2000
Caissiers : (2)	CAP Aide comptable et niveau classe de 5 <sup>e</sup> , au poste actuel depuis 1999
Agents de crédits : (3)	CAP Employé de bureau et Baccalauréat lettres (2), au poste actuel depuis 1998, 1999 et l'an 2000
Agents commerciaux : (3)	Niveau BEPC, le plus ancien au poste actuel a 12 mois
Contrôleur interne :	Ancien cadre de banque retraité, 12 mois au poste actuel
Directeur :	DESS banque, ancien cadre banque commerciale, au poste actuel depuis 1998
<b>8 administrateurs</b>	
Président du Conseil d'administration	Entrepreneur en BTP, membre fondateur
Vice- Président du conseil d'administration :	Ancien cadre de banque, membre fondateur
Secrétaire :	Ancien cadre de banque, membre fondateur
Autres administrateurs : (5)	1 professeur d'enseignement technique, 2 commerçants ; 1 entrepreneur en BTP et 1 ingénieur agronome.
<b>AZIRE CREDIT UNION</b>	
<b>17 employés</b>	<b>Niveau d'étude et expérience dans la caisse et au poste actuel</b>
Guardian : (2)	N/A
Clerical Assistant : (10)	Advanced level accounting
Loan officer : (03)	First degree of accounting (1) and Ordinary level
Assistant Manager	First degree of accounting
Manager :	Business school London
<b>7 administrateurs</b>	
President Board Member :	Teacher
Vice President:	Teacher
Members:	Five persons.

## Description des Services offerts

Nature des services	CEC-PROM Mature	CEC-PROM Lekié	CAPCOL
<b>Services d'épargne</b>			
Compte d'épargne	✓	✓	✓
Compte courant	✓	✓	✓
Dépôts à terme et Bons de caisse	✓	✓	✓
<b>Services de crédit</b>			
Prêts productifs (ligne de crédit, prêt court et moyen terme)	✓	✓	✓
Prêts sociaux : maladie, scolarité, achats de biens de consommation...)	✓	✓	✓
Prêts au personnel	✓	✓	✓
<b>Autres services financiers</b>			
Transfert d'argent	✓	✓	✓
Chèques de voyage	✓	✓	✓
Cautionnements bancaires	✓	✓	✓
<b>Formation</b>			
Gestion coopérative	✓	✓	Non
Gestion de l'entreprise du membre	✓	✓	Non
Suivi / Conseil de l'activité	✓	✓	sporadique
Nature des services	Caisse de la Douane	COFIMONT	Azire Credit Union
<b>Services d'épargne</b>			
Compte d'épargne	✓	✓	✓
Compte courant	✓	✓	✓
Dépôts à terme et Bons de caisse	Non	✓	Non
<b>Services de crédit</b>			
Prêts productifs (ligne de crédit, prêt court et moyen terme)	✓	✓	✓
Prêts sociaux : maladie, scolarité, achats de biens de consommation...)	✓	✓	✓
Prêts au personnel	✓	✓	✓
<b>Autres services financiers</b>			
Transfert d'argent	Non	✓	Non
Chèques de voyage	Non	✓	Non
Cautionnements bancaires	Non	✓	Non
<b>Formation</b>			
Gestion coopérative	Non	Non	Non
Gestion de l'entreprise du membre	Non	Non	Non
Suivi / Conseil de l'activité	Non	sporadique	Non

## Description des pratiques de crédit

Pratiques de crédit	CEC-PROM Mature	CEC-PROM Lekié	CAPCOL
<i>On lira dans ce tableau PP pour prêts productifs ou rentables et PS pour prêts sociaux.</i>			
<b>Nature des crédits</b>	Crédits rentables et crédits sociaux	Crédits rentables et crédits sociaux	Crédits rentables et crédits sociaux
<b>Bénéficiaires</b>	Membres	Membres	Membres
<b>Critères majeurs d'éligibilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation en gestion</li> <li>• Epargne préalable 15 à 30% du montant du prêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation en gestion</li> <li>• Epargne préalable 15 à 30% du montant du prêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epargne préalable 50% du montant du prêt</li> </ul>
<b>Plafond de crédit</b>	PP : 7 500 000 PS : 1 500 000	PP : 5 000 000 PS : 1 000 000	Négociable
<b>Durée maximale</b>	PP : 36 mois PS : 10 mois	PP : 36 mois PS : 18 mois	12 mois
<b>Taux d'intérêt mensuel</b>	PP : 1,75% sur solde dû PS : 1% sur solde dû	PP : 1,75% /solde dû PS : 1% sur solde dû	2 à 5% par mois
<b>Frais de suivi</b>	PP : 6% du montant du crédit, PS : 1% sur solde dû	PP : 6% du montant du crédit, PS : 1% sur solde dû	4% du montant du crédit
<b>Modalités de remboursement</b>	mensualités	mensualités	mensualités
<b>Garanties utilisées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cautions solidaires,</li> <li>• Épargnes bloquées,</li> <li>• Assurances Camccul ou décès -invalidité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cautions solidaires,</li> <li>• Épargnes bloquées,</li> <li>• Assurances Camccul ou décès -invalidité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hypothèques,</li> <li>• Nantisements de Bons de caisse,</li> <li>• Cautions, gages,</li> <li>• Chèques de garantie</li> </ul>
<b>Montage du dossier de crédit</b>	08 professionnels conseillers en crédit	04 professionnels conseillers en crédit	01 responsable des engagements
<b>Critères analysés pour le crédit productif par ordre d'importance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historique des prêts courants</li> <li>• Ratio épargne/prêts</li> <li>• Séance d'information</li> <li>• Formation préalable</li> <li>• Viabilité du projet;</li> <li>• Garanties suffisantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historique des prêts courants</li> <li>• Ratio épargne/prêt</li> <li>• Séance d'information</li> <li>• Formation préalable</li> <li>• Viabilité du projet;</li> <li>• Garanties suffisantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moralité du membre</li> <li>• Apport personnel</li> <li>• Viabilité du projet</li> <li>• Garanties suffisantes</li> </ul>
<b>Décision du crédit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller : prêt ≤ 500 000</li> <li>• Collège des conseillers : 500 001 ≤ 3 000 000</li> <li>• CC : 3 000 000 ≤ 5 000 000</li> <li>• CA : prêt &gt; 5 000 000</li> <li>• CC: tous les prêts sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de crédit (CC) : tous les prêts ≤ 3 500 000</li> <li>• CA : prêt &gt; 3 500 000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur seul et validation du CC ou CA à posteriori</li> </ul>
<b>Politique de recouvrement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénalité de retard 2,5% par mois;</li> <li>• 3 lettres défaut de paiement;</li> <li>• Huissiers si 90 jours de retard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénalité de retard 2,5% par mois;</li> <li>• 3 lettres défaut de paiement;</li> <li>• Huissiers si 90 jours de retard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénalité variable;</li> <li>• Relances jusqu'à 90j;</li> <li>• huissiers si 180 jours de retard</li> </ul>

## Description des pratiques de crédit

Pratiques de crédit	Caisse de la Douane	COFIMONT	Azire Credit Union
<i>On lira dans ce tableau PP pour prêts productifs ou rentables et PS pour prêts sociaux.</i>			
<b>Nature des crédits</b>	Crédits rentables et Crédits sociaux	Crédits rentables et Crédits sociaux	Crédits rentables et Crédits sociaux
<b>Bénéficiaires</b>	Membres	Membres	Membres
<b>Critère majeur d'éligibilité</b>	Capacité de remboursement	Ratio épargne/prêt	Épargne préalable
<b>Plafond de crédit</b>	PP : illimité PS : cumul épargnes x 3	PP : dépôts x 5 PS : dépôts x 3	1 : 80% des épargnes 2 : épargnes+500 000 3 : 3 x épargnes 4 : 3 000 000 et plus
<b>Durée maximale</b>	PP : 24 mois PS : 48 à 60 mois	PP : 24 mois PS : 12 mois	24 ; 36 ; 36 et 48 mois
<b>Taux d'intérêt</b>	PP : 1,50 par mois PS : 1% par mois	PP + PS : 1,5% par mois au moins	1,5% par mois
<b>Frais de suivi</b>	PP : 3% du montant PS : 1% si montant non cou- vert par les épargnes	PP : 2% du montant du crédit au moins	1 à 2% du montant du crédit
<b>Modalités de remboursement</b>	Mensualités, trimestrialités	mensualités	mensualités
<b>Garanties utilisées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cautions solidaires,</li> <li>• Épargnes bloquées,</li> <li>• Titre foncier,</li> <li>• Virement irrévocable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hypothèque et gage</li> <li>• Caution;</li> <li>• Apport personnel 40%;</li> <li>• Chèque de garantie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hypothèque,</li> <li>• Cautions</li> <li>• Gage,</li> <li>• Virement, chèques de garantie</li> </ul>
<b>Montage du dossier de crédit</b>	Le membre remplit le formu- laire avec l'aide du gérant ou du comptable	Le membre remplit le formu- laire avec l'aide de l'agent de crédit	03 officiers de crédit
<b>Critères analysés pour le crédit productif par ordre d'importance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil des prêts précé- dents</li> <li>• Garanties offertes</li> <li>• Capacité de rembourse- ment</li> <li>• Epargnes régulières</li> <li>• Viabilité du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historique des prêts courants;</li> <li>• Respect ratio épargne/prêt</li> <li>• Viabilité du projet</li> <li>• Garanties suffisantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moralité du membre</li> <li>• Garanties suffisantes</li> <li>• Epargnes régulières</li> <li>• Viabilité du projet</li> </ul>
<b>Décision du crédit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérant : prêt ≤ 500 000</li> <li>• Comité de crédit: 500 001 ≤ 1 000 000</li> <li>• CA : prêt &gt;1 000 000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gérant octroie tous les crédits et informe à poste- riori le comité de crédit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• officier : crédit type 1</li> <li>• Gérant : crédit type 2</li> <li>• CC : crédit type 3</li> <li>• CA : crédit type 4</li> </ul>
<b>Politique de recouvrement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénalité de retard 2 à 3% par mois;</li> <li>• 3 relances;</li> <li>• Huissiers si 90 jours de retard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénalité de retard égal au taux mensuel;</li> <li>• Huissiers après 30 jours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénalité variable;</li> <li>• Relances jusqu'à 90 j;</li> <li>• Huissiers si 180 jours</li> </ul>

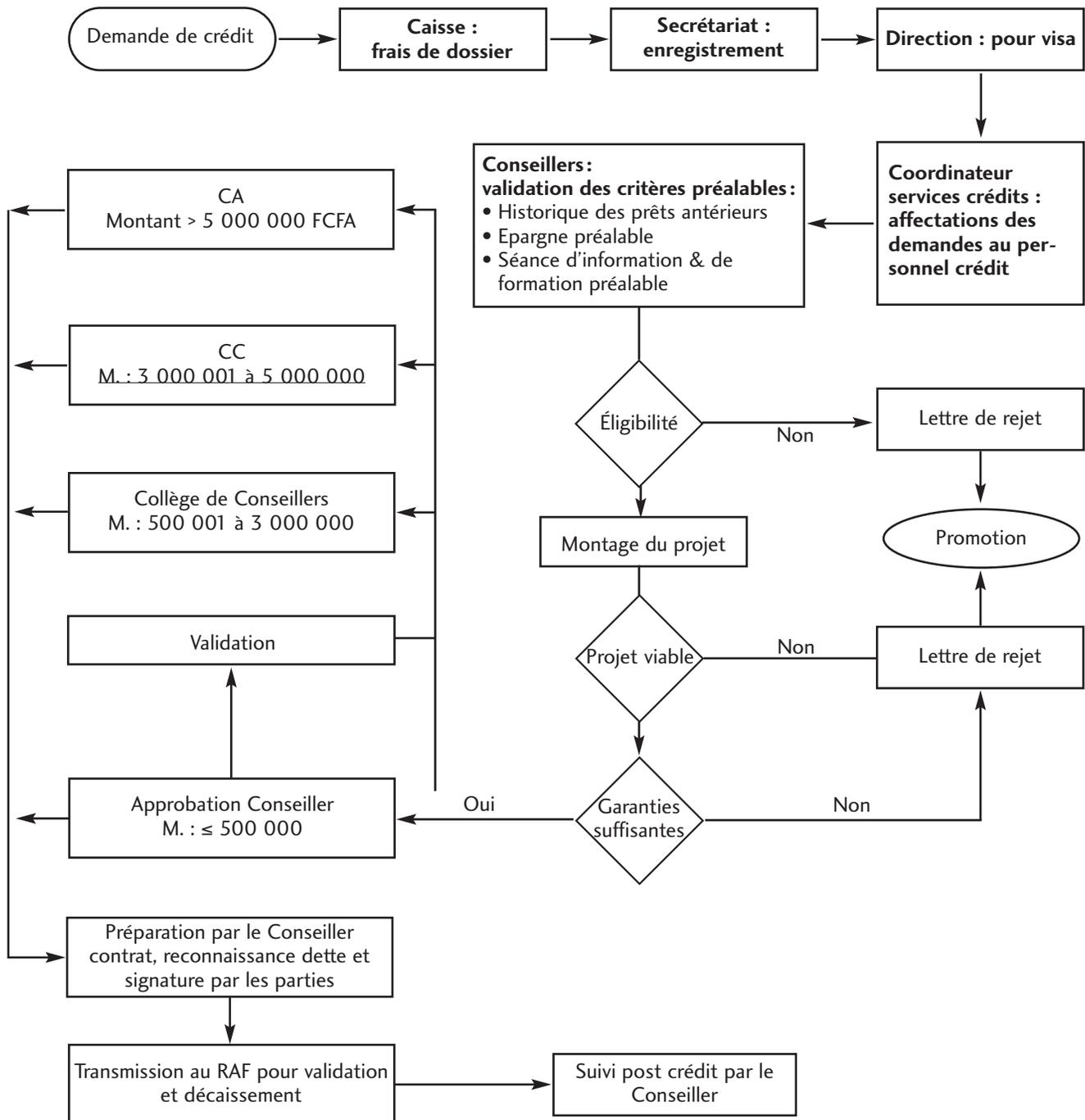
## Forces et Faiblesses des pratiques de crédit

Institutions	Forces	Faiblesses
<b>CEC-PROM MATURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus décisionnel d'octroi de crédit bien défini et hiérarchisé.</li> <li>Étude de faisabilité faite par les officiers de crédit compétents.</li> <li>Service de collection existant.</li> <li>Membres formés en gestion coopérative et gestion financière</li> <li>Provisions suffisantes pour mauvaises créances.</li> <li>Prêts de 90 jours et plus radiés à la clôture de chaque exercice.</li> <li>Les crédits productifs représentent 91% de l'activité de l'année</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non respect des procédures de crédit par les comités et la direction</li> <li>Manque d'habilités techniques des membres des comités institutionnels.</li> <li>Niveau de suivi /conseil bas.</li> <li>Taux de mauvaises créances de 90 jours et plus de 19% assez élevé par rapport au à la norme de 5%</li> </ul>
<b>CEC-PROM LEKIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus décisionnel d'octroi de crédit bien défini et hiérarchisé.</li> <li>Étude de faisabilité faite par les officiers de crédit compétents.</li> <li>Membres formés en gestion coopérative et gestion financière</li> <li>Prêts de 90 jours et plus radiés à la clôture de chaque exercice.</li> <li>Les crédits productifs représentent 84% de l'activité de l'année</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non respect des procédures de crédit par les comités et la direction</li> <li>Manque d'habilités techniques des membres des comités institutionnels.</li> <li>Niveau de suivi /conseil bas.</li> <li>Taux de mauvaises créances de 90 jours et plus de 12% assez élevé par rapport au à la norme de 5%</li> </ul>
<b>CAPCOL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spécialisation dans les crédits à court terme dont la tranche 1 à 30 jours représentent 60% de l'activité.</li> <li>Processus décisionnel souple, rapide et centré sur le gérant</li> <li>Service collection bien intégré dans les services de la police et gendarmerie.</li> <li>55% en nombre des prêts de l'année sont inférieurs ou égaux à 100.000FCFA et 85% sont inférieurs à 500.000Fcf.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence des officiers de crédit bien formés.</li> <li>Étude sommaire des dossiers de crédit sur la base des garanties.</li> <li>Taux de défaillance 25% pour 90 jours et plus.</li> <li>Absence de formation des membres</li> <li>Suivi/conseil sporadique</li> </ul>
<b>CAISSE DE LA DOUANE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système de garanties fiables : attestation de saisie des émoluments auprès du billeteur central de la direction des douanes.</li> <li>Processus décisionnel souple, rapide et basé sur la confiance puisque 80% des membres sont fonctionnaires des douanes.</li> <li>Trésorerie excédentaire : les dépôts et parts sociales représentent 91% des actifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence des officiers de crédit bien formés.</li> <li>Caisse tenue par le gérant.</li> <li>Étude sommaire des dossiers de crédit sur la base des garanties.</li> <li>Taux de défaillance 7,5% pour les crédits de 6 mois plus.</li> <li>Provisions pour mauvaises créances insuffisantes.</li> <li>Absence de formation des membres</li> <li>Absence de suivi/conseil</li> </ul>
<b>COFIMONT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spécialisation dans les crédits à court terme dont la tranche 1 à 30 jours représentent 85% de l'activité</li> <li>Processus décisionnel souple, rapide et centré sur le gérant</li> <li>25% en valeur des prêts de l'année sont inférieurs ou égaux à 100.000FCFA et 74% sont inférieurs à 500.000Fcf.</li> <li>Gammes de services novateurs moyennant commissions : collecte tontine des membres, paiement des factures eau – électricité - téléphone des membres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seul gérant a une formation en gestion de crédit.</li> <li>Le comité de crédit se réunit rarement.</li> <li>Étude sommaire des dossiers de crédit sur la base des garanties.</li> <li>Taux de défaillance 8,2% pour les crédits de 6 mois plus.</li> <li>Provisions pour mauvaises créances insuffisantes.</li> <li>Absence de formation des membres</li> <li>Suivi/conseil sporadique</li> <li>Manque de ressources pour offrir le crédit, la durée moyenne des dépôts proprement dits étant de 15 jours.</li> </ul>
<b>AZIRE CREDIT UNION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus décisionnel d'octroi de crédit bien défini et hiérarchisé.</li> <li>Les crédits productifs (commerce et prestation de services) représentent 56% de l'activité de l'année</li> <li>Trésorerie excédentaire : les dépôts et parts sociales représentent 91% des actifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'officiers de crédit insuffisant et formation très moyenne.</li> <li>Provisions pour mauvaises créances insuffisantes.</li> <li>Statistique de crédits inexistante</li> <li>Système d'information défaillante</li> <li>Taux de défaillance 69% pour 90 jours et plus et 55% pour les crédits en retard de 12 mois et plus.</li> <li>Absence de formation des membres</li> <li>Absence de suivi/conseil</li> </ul>

## Structure organisationnelle et processus d'octroi des crédits

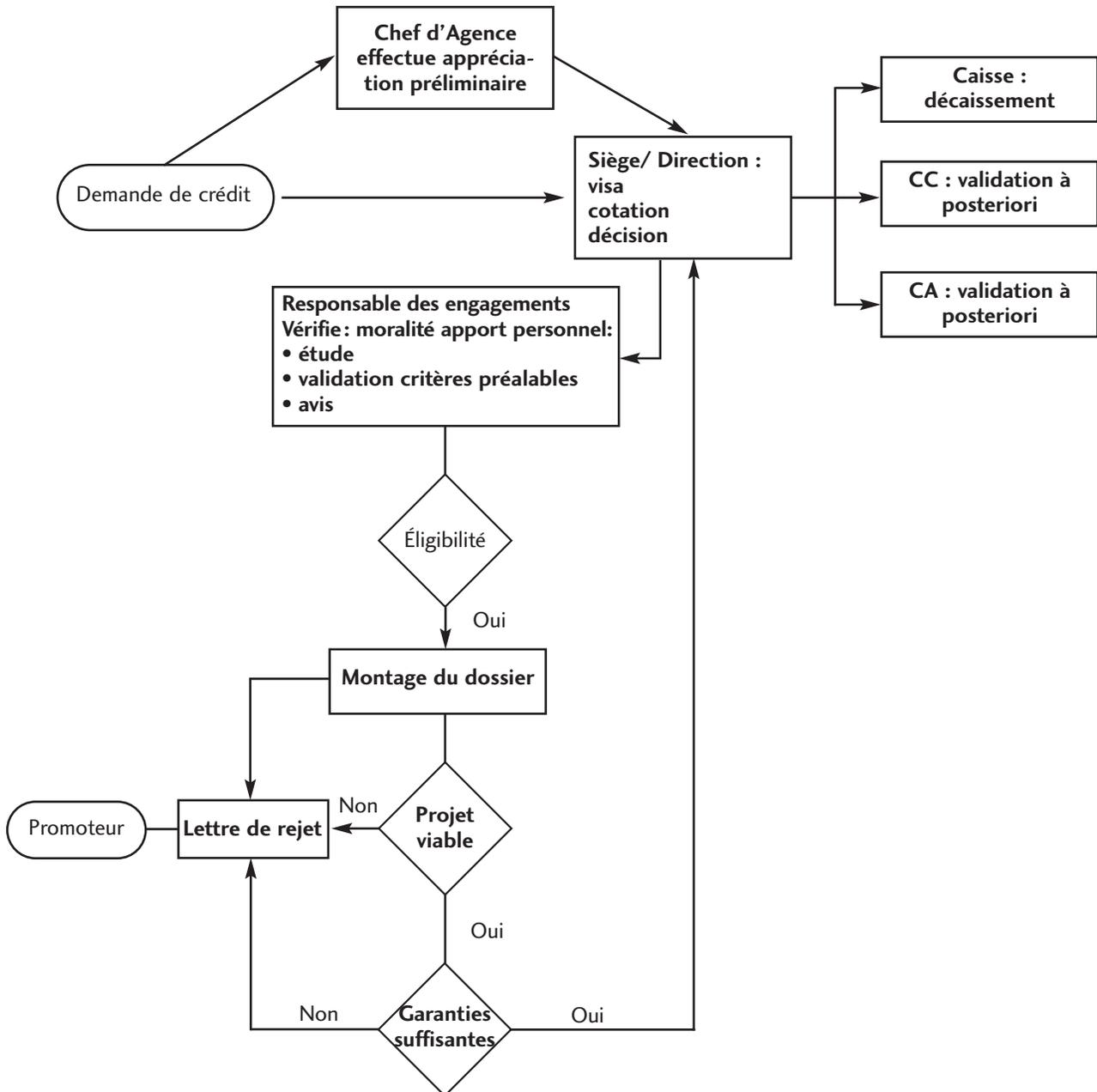
### CEC-PROM MATURE

#### PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT



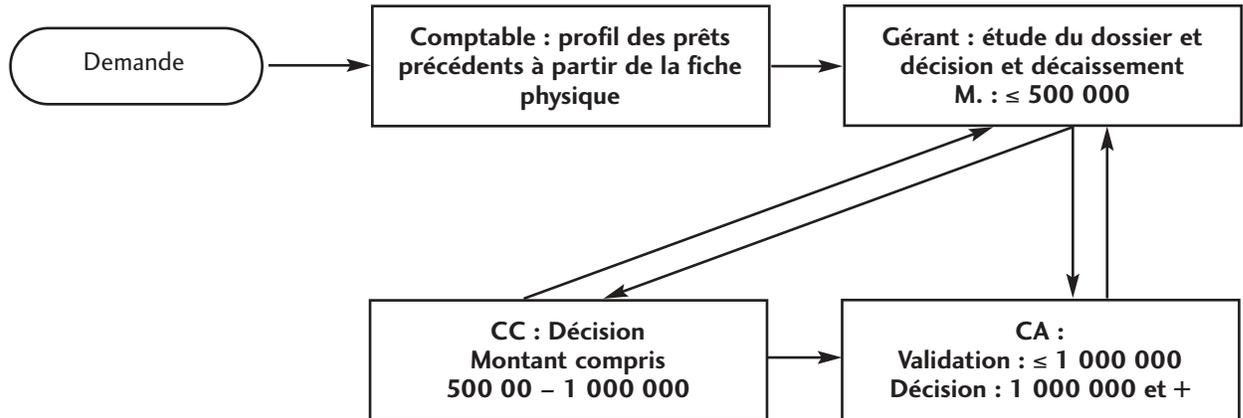
## CAPCOL

### PROCESSUS D'OCTROI DE CRÉDIT



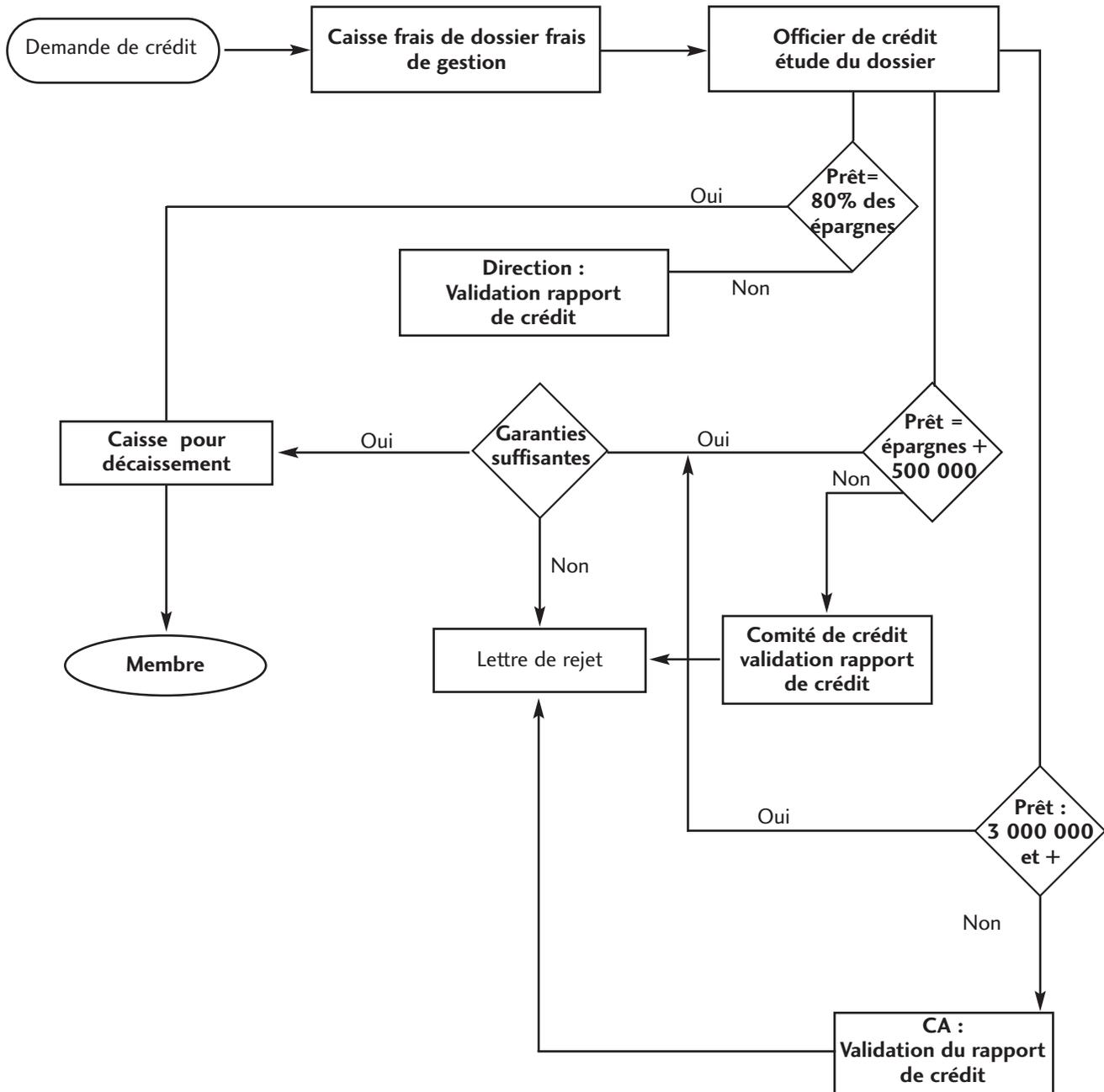
## CAISSE DE LA DOUANE

### PROCESSUS D'OCTROI DE CRÉDIT



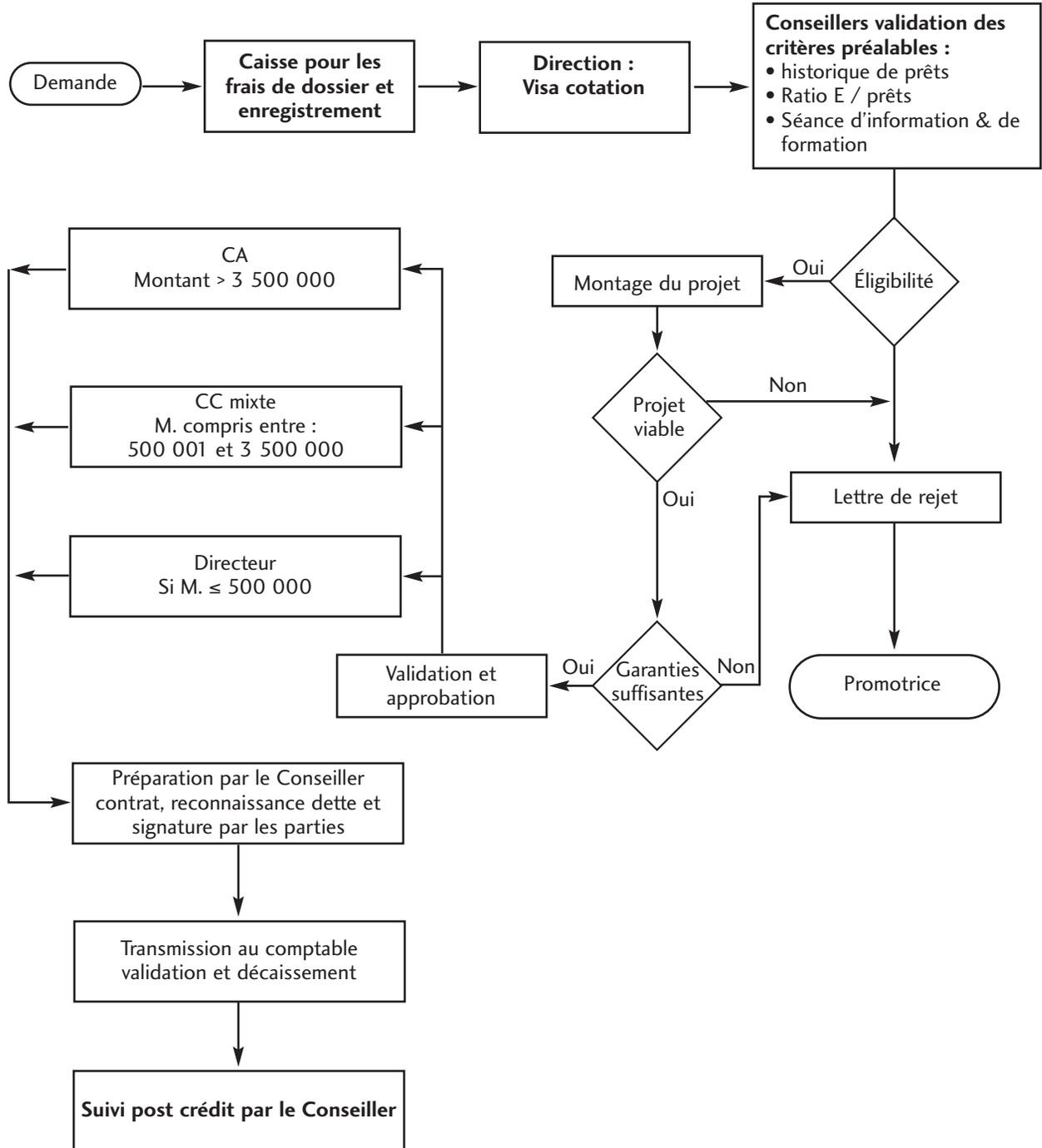
## AZIRE CREDIT UNION

### PROCESSUS D'OCTROI DE CRÉDIT



## CEC PROM LEKIE

### PROCESSUS D'OCTROI DE CRÉDIT



## ANNEXE 8

# Les sept facteurs de succès du CGAP et leurs défis pour les CEC-PROM

En février 2000 le CGAP publiait un *microbanking bulletin* intitulé : "Unorthodox microfinance : the Seven doctrines of success"<sup>1</sup>.

Nous pensons opportun de cerner l'évolution organisationnelle des CEC-PROM à la lumière de cette lentille et de voir au terme du projet les défis qu'elles auront à relever pour épouser pleinement ces sept facteurs, lesquels vont nettement plus loin que ce qu'on associe aux *Best Practices* du secteur, puisqu'il s'agit en somme, d'intégrer à terme, les exclus du système au secteur financier formel.

---

<sup>1</sup> David C. Richardson is Director of Technical Development at the World Council of Credit Unions.

Les 7 facteurs de succès du CGAP	Analyse de la situation des CEC-PROM	Les défis à venir
<p><b>1. THE DOCTRINE OF OPEN DOOR MASSIFICATION:</b> The most successful micro finance programs are the ones that <b>serve various economic groups</b> of people, and simultaneously <b>meet their changing needs</b>. One of the marvellous aspects of financial intermediation is that, with such broad diversity of needs, it is possible to serve many market niches simultaneously for the benefit of all. By opening the doors to everyone, the poor become a piece of a larger pie, but that slice will be much larger than a whole pie comprised of just poor people.</p>	<p>Notre philosophie de départ: Le plus grand accès possible au plus grand nombre possible.</p> <p>Aujourd'hui les CEC-PROM ont une clientèle très diversifiée qui touche à tous les secteurs d'activités. Cette base diversifiée, de l'agriculture aux petits entrepreneurs de tous les secteurs, à la petite entreprise au foyer, à l'employée du secteur publique, touche à toutes les niches et fait qu'aucune niche ne représente une trop grande proportion des activités de la CEC-PROM.</p> <p>On a aussi su insuffler aux dirigeants d'être à l'écoute de leur clientèle et de développer des produits adaptés.</p>	<p>Continuer à élargir la base de clientèle en faisant une priorité des plus petites promotrices.</p> <p>Maintenir l'accessibilité malgré les pressions qui se feront sentir pour augmenter la capitalisation des institutions.</p> <p>Continuer à développer de nouveaux produits adaptés pour tous les types de clientèle.</p>
<p><b>2. THE DOCTRINE OF MICRO SAVINGS:</b> One of the great imponderables of the term "micro finance" is that many people use it to describe small-scale financial intermediation (i.e. savings and credit), yet the majority of traditional MFIs are no savings-based institutions.</p> <p>Aside from the obvious benefits of savings accumulation for the poor, there are two significant benefits for the institution: 1) total economic independence from external financing at more favourable rates; and 2) abundant liquidity for on lending. These benefits will provide any MFI with a significant advantage over its competitors. Furthermore, the grand irony of micro savings, as verified by the credit union experience, is that poor people have a much higher demand for savings products than lending services.</p>	<p>Notre philosophie de départ: Développer au sein de l'institution le crédit et l'épargne mais en se servant du crédit comme moteur pour faire croître les entreprises et à travers cela, l'épargne des promotrices.</p> <p>À ce titre, les CEC-PROM ont particulièrement bien réussi. À titre d'exemple jusqu'à présent les épargnes dans les trois CEC-PROM représentent 3,3 millions de \$ : Douala 1,7 million \$; Maturé 1,3 million \$; Lekie 0,3 million \$. C'est cet effet à long terme qui était recherché au départ. De plus compte tenu du fait que le nombre d'emprunteur est de 35%. Il y a donc 65% des membres qui utilisent la CEC-PROM à des fins d'épargne.</p> <p>Le but recherché étant qu'une part de plus en plus importante des capitaux nécessaires pour les prêts viendraient des épargnes. Depuis 2002, les fonds auto-générés dans chaque CEC-PROM sont suffisants pour répondre à la forte demande de prêts.</p>	<p>Être capable de maintenir un niveau de confiance auprès du public (ses membres épargnants) pour que les gens continuent à épargner. Les années passées nous ont montré qu'il en faut de peu pour que cette confiance soit minée.</p> <p>Il y a déjà une gamme de produit d'épargne intéressante (épargne dépôt à terme; épargne jeunesse; épargne étude), il s'agira de poursuivre en ce sens.</p>
<p><b>3. THE DOCTRINE OF PORTFOLIO DIVERSIFICATION:</b> Most orthodox MFIs just focus on work by providing loans to micro entrepreneurs. However, housing, health, education, and transportation loans are also important investments intended to raise people's quality of life. So too are security services, such as emergency loans, liquid savings accounts, and insurance products. <b>By offering a diverse product menu, credit unions serve a broader set of clients. Together, these services produce long-term social and economic dividends.</b></p> <p>There is another even more compelling argument for the Doctrine of portfolio diversification: credit risk management. <b>Portfolio diversification is a logical, natural process whereby MFIs can protect their vulnerability to downturns in one segment of the economy by lending for other purposes to other clients.</b></p>	<p>Notre philosophie de départ prévoyait le crédit social comme complément au crédit productif suite aux constats issus des expériences de la Phase 1 à l'effet que les promotrices pigeaient dans le fond de roulement de leur entreprise pour supporter des besoins familiaux ... avec des conséquences néfastes pour l'avenir de l'entreprise.</p> <p>Ici les CEC-PROM battent des records. D'abord elles offrent une gamme impressionnante de produits allant de différentes formes de crédit productifs—court, moyen et long terme; versements appariés au cash flow, prêt social pour les besoins en amélioration des logements, éducation, soins de santé.</p> <p>Elles font des prêts productifs à une gamme très variée de types d'entreprise dans tous les secteurs de l'économie, réduisant leurs risques par rapport à un secteur. Elles font des prêts à des écoles pour amélioration des locaux, construction de librairie, transport d'écolier. Elles ont commencé à faire des prêts à des associations qui à leur tour les redistribuent sous forme de très petits prêts à leurs membres.</p>	<p>Continuer à élargir son bassin de clientèle et à innover en matière de produits de crédits.</p>

Les 7 facteurs de succès du CGAP	Analyse de la situation des CEC-PROM	Les défis à venir
<p><b>4. THE DOCTRINE OF EFFICIENCY:</b> <i>Implementing the Doctrine of Efficiency is no small task. Many MFIs have focused on squeezing more productivity out of loan officers who already manage an exorbitant number of loans. A much easier and less painful proposition is to increase the average loan size of the total portfolio, which means that not all of your loans can be below US\$ 300.</i></p> <p><i>If an institution can cover its fixed costs of lending through larger loans, it can then offer more competitive rates on its smaller loans and still make money. The law of competition does not obligate each institution to charge the same mark-up for each lending product, nor does it require a fair pro-rata distribution of the total fixed costs.</i></p> <p><b>By broadening your lending base, increasing your loan size, and re-evaluating your salary and incentive structures, you can continue to provide high quality services to your best clients while lowering your operating expenses.</b></p>	<p>Notre philosophie de départ : les CEC-PROM ont été conçues pour accueillir différentes tailles de prêts.</p> <p>Elles ont l'obligation de faire au moins 20% de leurs prêts dans la catégorie 1000 \$ et moins mais elles ont aussi le loisir de faire de plus gros prêts (la fourchette de prêts moyens allant de 2,500 \$ à 4,500\$). On constate d'ailleurs une tendance à la hausse du prêt moyen.</p> <p>Elles offrent aussi différents prêts à différents taux. Les gros prêts à court terme qui rapportent beaucoup aux promotrices ont des taux d'intérêts supérieurs aux autres prêts. Elles génèrent de gros revenus avec les plus gros ce qui leur permet de travailler avec les plus petits et de continuer d'être rentable.</p> <p>Ici tout est présent; des prêts plus gros leur permettant de faire plus de revenus pour faire du plus petit prêt dans un autre segment de leur clientèle, des mesures incitatives autant pour les clients qui remboursent bien que pour le personnel.</p> <p>Un personnel de haut niveau dont la productivité est soigneusement surveillée et balisée. Il reste encore un 20% de productivité additionnelle à aller chercher avec l'équipe en place dans chaque CEC-PROM.</p>	<p>Maintenir les critères d'embauche à un haut niveau pour soutenir le haut niveau de professionnalisme des institutions.</p> <p>Poursuivre une formation continue de qualité et ne pas lésiner sur les budgets de formation du personnel.</p> <p>Maintenir et renforcer les mesures incitatives au niveau salarial et une gestion du personnel basée sur la performance.</p> <p>Continuer à investir dans les systèmes de gestion de l'information pour demeurer à niveau.</p>
<p><b>5. THE DOCTRINE OF FINANCIAL DISCIPLINE:</b> <i>With the overdue arrival of legal reforms that focus on the regulation of financial intermediaries, it has become clear that unless financial intermediaries practice strict financial discipline, they will not be allowed to manage the resources of the public at large. Hence, any serious attempt to radically expand the outreach of micro finance with public savings deposits is limited to an MFIs ability to address this issue. There are five critical aspects of financial discipline:</i></p> <p><b>1. Delinquency control</b></p> <p><b>2. Loan Loss reserves</b></p> <p><b>3. Loans charge-offs</b></p>	<p>Notre philosophie de départ : Qu'il y ait un équilibre entre la plus grande accessibilité possible en matière de crédit et le maintien d'un taux de délinquance acceptable pour assurer la rentabilité de l'institution. Étant entendu que la mission des CEC-PROM était d'aider au développement de la micro-entreprise des femmes en facilitant l'accès au crédit.</p> <p>1. Avec les CEC-PROM les systèmes informatiques permettent un contrôle quotidien, hebdomadaire et mensuel de la situation du portefeuille. Des mesures immédiates peuvent être prises.</p> <p>De plus les CEC-PROM ont mis sur pied un département de collection, où des spécialistes prennent la relève immédiatement quand les procédures régulières ne donnent pas les fruits escomptés.</p> <p>Les CEC-PROM ont un plafond en terme de montant des prêts qui est suffisamment haut pour tirer avantage des économies d'échelle tout en évitant les pertes trop grandes relatives à un individu dans le portefeuille.</p> <p>2. Les CEC-PROM constituent mensuellement à même leurs revenus des réserves pour pertes, basées sur les taux historiques des années antérieures.</p> <p>3. Les CEC-PROM procèdent une fois l'an à la radiation des prêts délinquants de plus de 90 jours. Ce qui est une procédure très exigeante. Durant leurs 3 premières années le taux de radiation des CEC-PROM se trouvait dans une fourchette située entre 12% à 15 %</p>	<p>1. Il faut continuer à investir pour maintenir le SI à la fine pointe et assurer la maintenance de ces systèmes par des professionnels.</p> <p>S'assurer que le personnel clé peut les utiliser à leur pleine capacité.</p> <p>S'assurer que les CEC-PROM prennent les décisions en terme de charge de travail et de mesures incitatives qui feront que les services de collection continueront à être efficaces.</p> <p>En 2003 les plafonds ont été relevés, ce qui devrait être suffisant pour les 3 prochaines années.</p> <p>2. Les données historiques étant de plus en plus fiables, il s'agit de poursuivre dans le même sens.</p> <p>3. Il faut continuer à faire baisser le taux de radiation pour atteindre une fourchette située entre 5 et 7% et maintenir le taux de pertes nettes dans une fourchette inférieur à 5%.</p>

Les 7 facteurs de succès du CGAP	Analyse de la situation des CEC-PROM	Les défis à venir
<p>4. <i>Institutional capital reserves</i></p> <p>5. <i>Liquidity reserves</i></p> <p><i>Financial discipline is a long-term phenomenon. It cannot be achieved overnight, nor can it happen without considerable effort. Some micro finance people think that financial discipline limits their autonomy and creativity. In reality, the exact opposite is true. By practicing the Doctrine of Financial Discipline, an MFI will have more autonomy because it will be trained and prepared for whatever circumstance may arise.</i></p>	<p>pour passer à une fourchette située entre 7% et 9% aujourd'hui. Elle procède par la suite à une collection vigoureuse de ces prêts radiés. Leurs taux de récupération font en sorte que le taux de perte nette des CEC-PROM se situe entre 3% et 5%.</p> <p>4. Malheureusement, elles n'ont pas jusqu'à maintenant constitué des réserves en capital leur permettant de rencontrer les ratios prudentiels. Loin de là. Leurs avoirs propres sont négatifs toutefois, les CEC-PROM Mature et Douala ont atteint le point de rentabilité en 2002. Les profits de 2003 et 2004 devraient leur permettre de ramener leur bilan en positif.</p> <p>Dans le cas de la CEC-PROM Lekie, le bilan est négatif et en 2002 elle n'avait pas encore atteint le point de rentabilité, lequel ne devrait être atteint qu'en 2004.</p> <p>Toutefois il faut rappeler que le prêt à long terme de la coopération canadienne représente de 50 à 60% des actifs. Il sert donc de coussin en attendant que les CEC-PROM atteignent les ratios prudentiels du secteur.</p> <p>5. La norme arrêtée dans les CEC-PROM est de prêter au maximum 50% des dépôts, 80% des épargnes et 100% des fonds externes empruntés. À titre d'exemple, Douala à la fin 2002 n'avait prêté que 77,5% des sommes autorisées par cette norme.</p>	<p>4. Les CEC-PROM sont encore loin des ratios prudentiels de 20% des actifs en avoir propres.</p> <p>Il est clair que tous les profits qui seront générés pour les années à venir ne pourront être redistribués avant l'atteinte des ces ratios. Ici il faut le dire l'institution reste fragile tant que ses avoirs propres ne seront pas augmentés.</p> <p>Dans le cas de la Lekie, les profits des années subséquentes ne seront pas suffisants pour lui permettre d'effacer son déficit cumulé dans des délais raisonnables. Aussi, une fois le point de rentabilité atteint, le prêteur devra décider qu'elle est la meilleure façon de ramener le bilan en positif.</p> <p>5. Les CEC-PROM devront se conformer aux nouvelles normes du secteur lorsqu'elles seront en vigueur.</p>
<p><b>6. THE DOCTRINE OF SELF-GOVERNANCE:</b> <i>Effective governance is a topic of great relevance for any business, but especially for micro finance institutions, which seem to have more than their share of governance challenges.</i></p> <p><b>First, the profit-motive of many commercial businesses does not guarantee effective governance.</b> <i>In fact, the reckless search for profit is more likely to cause governance problems than provide solution.</i></p>	<p>Notre philosophie de départ : Elle était de créer et développer des institutions locales, autogérées.</p> <p>Le problème de la gouvernance était donc au cœur de ces institutions. Il apparaissait un défi de taille dans les délais impartis au projet d'autant que l'expérience locale était très embryonnaire.</p> <p>Il est apparu rapidement qu'il s'agissait d'un travail de longue haleine pour ne pas dire permanent en raison de la culture locale (difficulté à travailler ensemble au sein d'associations qui ne relèvent pas de la famille ou du clan), et de la difficulté à mettre de côté les intérêts personnels pour gérer le bien public.</p> <p>Ici les CEC-PROM sont en sérieux déficit de bonne gouvernance.</p> <p>À plusieurs reprises les membres des conseils ont profité de leur position pour tirer des avantages économiques interdits aux autres membres. Se faisant elles se sont mises dans le trouble. Et dans le</p>	<p>Voir la section concernant l'analyse plus spécifique de la gouvernance.</p>

Les 7 facteurs de succès du CGAP	Analyse de la situation des CEC-PROM	Les défis à venir
<p><i>Second, there is no optimal organization structure that guarantees successful governance. In that light, democratic voting rights are no less flawed than autocratic voting rights.</i></p> <p><i>Finally, externally imposed laws and government supervision, however intoxicating, have rarely improved the governance capacity of a financial institution. Regulators typically arrive just in time to bury the innocent along with the guilty.</i></p> <p><i>Effective self-governance is rooted in moral values. Basic virtues such as honesty, integrity, and the golden rule, "Do unto others as you want them to do unto you," are the building blocks of effective self-governance.</i></p> <p><i>In an ideal world, people should do the right things for the right reasons. But the world is imperfect and self-governance has its limitations. To facilitate the decision-making process in this imperfect world, it is necessary to buttress self-governance with economic incentives that will entice people to choose the right alternatives for economic reasons. This safety net is couched in a simple paradigm for effective self-governance: the carrot is mightier than the stick.</i></p> <p><i>A voluntary, self-governance program will produce more tangible and lasting financial protection if the power is properly linked into a system of checks and balances where desirable economic incentives, rigorous financial discipline, and systematic vigilance are set in motion by those who have their own personal interests at stake.</i></p>	<p>cas de Yaoundé cela a produit une tonne de mauvaises créances qui a failli emporter l'institution.</p> <p>Dans une société où le niveau d'éducation est bas, les membres ne savent pas toujours ce pourquoi elles votent et quelles sont les conséquences de leurs votes. S'ajoutent à cela les tendances autocratiques de certains membres du conseil qui veulent monopoliser tous les pouvoirs.</p> <p>Ici le problème est double. Les institutions comme la banque centrale n'ont ni le personnel ni les ressources humaines pour faire un travail acceptable. La fédération, elle non plus, n'aura pas les ressources humaines adéquates.</p> <p>Dans un pays qui a été choisi cinq années d'affiliées comme le plus corrompu de la planète, ces vertus de base font beaucoup en défaut, et sans elles une bonne gouvernance n'est pas possible sans pression extérieure.</p> <p>Ici le projet dispose d'une carotte extraordinaire: le fonds de capital. Les CEC-PROM savent qu'elles peuvent disposer de ce fonds tant et aussi longtemps qu'elles se gouvernent de façon à protéger le bien commun, les épargnes, et à gérer leur structure de façon profitable—les bons taux d'intérêts et le moins de mauvais prêts possibles. Sans cette bonne gouvernance, le fonds leur serait retiré—ce qui signifierait la mort de l'institution, ou le projet mettrait en tutelle la CEC-PROM et en prendrait la gestion.</p>	<p>Ayant choisi de faire cela, la capitalisation ne peut pas venir des parts sociales et elle ne peut donc venir que des profits (surplus) générés par l'institution. Cela veut dire que les surplus ne peuvent pas être redistribués avant la constitution d'avoirs propres suffisants. Ainsi, elles ne seront pas en mesure de baisser leur taux d'intérêt à moyen terme puisqu'il leur faudra faire de plus gros profit, les accumuler dans leurs avoirs propres, pour d'abord les rendre positif et ensuite les rendre au niveau des ratios prudentiels (20% des actifs) qu'un prêteur trouvera attrayant.</p>
<p><b>7. THE DOCTRINE OF ASSIMILATION:</b> <i>The final piece of these doctrinal reforms is probably the most important. We must assimilate poor people into the mainstream economy by providing them with access to comparable financial products and services. Traditional micro finance methodologies are so narrowly focused, and overly restrictive, that assimilation is impossible. Instead of liberating the poor from their economic plight, and accelerating their integration into the mainstream, such programs have tended to slow down the process, while frustrating those who clearly want to move at a much faster pace.</i></p> <p><i>The Doctrine of Assimilation is the grand finale of our efforts. At the end of the day, if the poor are still poor with their needs unmet, and if they are no more capable to interface with society as a whole, then we have miserably failed. Implicit in the Doctrine of assimilation is the</i></p>	<p>Notre philosophie de départ : C'était le plus grand accès possible au plus grand nombre possible et offrir une gamme de services complets au micro-entrepreneur. C'était aussi que l'institution puisse accompagner le micro-entrepreneur dans sa croissance.</p> <p>Tout au long du projet nous avons eu la préoccupation de faire en sorte que les CEC-PROM ne créent pas des barrières à l'entrée (frais d'adhésion, parts sociales, obligation d'acheter un pagne, etc.) et que ces sommes soient maintenues au plus bas possible.</p> <p>Comme les clients n'ont pas les moyens de trop déboursier à l'entrée, c'est à la sortie qu'on récupère la mise : en suspendant ou en limitant la redistribution des surplus (profits).</p> <p>Les CEC-PROM sont des institutions financières à part entière, offrant une large gamme de produits. Elles innovent constamment en</p>	<p>Notre philosophie de départ : C'était le plus grand accès possible au plus grand nombre possible et offrir une gamme de services complets au micro-entrepreneur. C'était aussi que l'institution puisse accompagner le micro-entrepreneur dans sa croissance.</p> <p>Tout au long du projet nous avons eu la préoccupation de faire en sorte que les CEC-PROM ne créent pas des barrières à l'entrée (frais d'adhésion, parts sociales, obligation d'acheter un pagne, etc.) et que ces sommes soient maintenues au plus bas possible.</p> <p>Comme les clients n'ont pas les moyens de trop déboursier à l'entrée, c'est à la sortie qu'on récupère la mise : en suspendant ou en limitant la redistribution des surplus (profits).</p> <p>Les CEC-PROM sont des institutions financières à part entière, offrant une large gamme de produits. Elles innovent constamment en</p>

Les 7 facteurs de succès du CGAP	Analyse de la situation des CEC-PROM	Les défis à venir
<p><i>capacity of the institution to either grow with its clients, or to hand off the baton to someone else who can do the job more effectively.</i></p>	<p>créant de nouveaux produits répondant aux besoins de leur clientèle. Elles ont la volonté de se comparer à de grande banque classique en terme de service et de qualité de service.</p> <p>Les CEC-PROM peuvent desservir une clientèle allant du mini-micro-crédit aux prêts à la petite entreprise. Elles couvrent une fourchette de 50 à 20,000 \$. Elles offrent toute une gamme de service allant du chèque de voyage, en passant par la compensation, à l'assurance-prêt. Elles ont choisi d'aider leurs clients à faire le passage du micro au petit au moyen et à servir tous ces types de clientèle sur une base rentable. Les plus gros clients générant les revenus qui permettent de desservir les plus petits.</p> <p>Les CEC-PROM ont été construites dès le départ avec la philosophie de dépôts et retrait le plus libre possible. L'idée étant que plus les clients savent qu'ils peuvent déposer et retirer librement plus ils auront tendance à déposer et à laisser leur argent à la caisse.</p>	<p>Continuer d'être à l'écoute de sa clientèle et d'aménager des produits en fonction des nouveaux besoins.</p> <p>C'est la confiance qui fait que les gens déposent. Donc savoir toujours mériter cette confiance est vitale. Sur ce plan, la jeunesse de l'institution, les comportements discutables parfois en matière de gouvernance, sont des facteurs qui peuvent faire fuir rapidement les épargnants.</p>







